

# Uloga i značaj virtualnog poduzeća kao središnje točke virtualne ekonomije

---

Salopek, Marko

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:019230>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-25**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Marko Salopek

# **ULOGA I ZNAČAJ VIRTUALNOG PODUZEĆA KAO SREDIŠNJE TOČKE VIRTUALNE EKONOMIJE**

Diplomski rad

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet Zagreb

Kolegij: Virtualna ekonomija

Mentor: Prof. dr. sc. Marko Kolaković

Broj indeksa: 0067531511

Marko Salopek

**ROLE AND IMPORTANCE OF VIRTUAL  
ENTERPRISE AS THE CENTRAL POINT OF THE  
VIRTUAL ECONOMY**

Diplomski rad

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet Zagreb

Kolegij: Virtualna ekonomija

Mentor: Prof. dr. sc. Marko Kolaković

Broj indeksa: 0067531511



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet



### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/poslijediplomski specijalistički rad, odnosno doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

22.09.2013, ZAGREB

(mjesto i datum)

(vlastoručni potpis studenta)

## Sadržaj

1.	UVOD .....	1
1.1.	Predmet i cilj rada .....	1
1.2.	Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3.	Sadržaj i struktura rada.....	1
2.	NASTANAK I RAZVOJ NOVE VIRTUALNE EKONOMIJE .....	3
2.1.	Nova ekonomija .....	3
2.2.	Globalizacija i virtualizacija poslovanja.....	5
2.3.	Odrednice i uvjeti nastanka virtualne ekonomije.....	9
2.3.1.	Razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije.....	11
2.3.2.	Transport i logistika.....	13
2.3.3.	Agilna konkurencija .....	15
2.4.	Važnost intelektualnog kapitala .....	16
3.	ČIMBENICI OSTVARIVANJA VIRTUALNOG POSLOVANJA.....	19
3.1.	Outsourcing kao čimbenik virtualnog poslovanja.....	19
3.1.1.	Ciljevi outsourcinga.....	20
3.1.2.	Područja i faze outsourcinga .....	22
3.2.	Ostvarivanje konkurentskih prednosti .....	23
3.3.	Oblici organizacijskih struktura u virtualnom okruženju .....	28
4.	NASTANAK I OBLICI POSLOVNIH SUBJEKATA VIRTUALNE EKONOMIJE .....	30
4.1.	Prelazak klasičnih poduzeća kroz proces virtualizacije poslovanja .....	30
4.2.	Oblici virtualnih subjekata.....	32
4.2.1.	Virtualna tvornica.....	32
4.2.2.	Virtualno bankarstvo .....	33
4.2.3.	Virtualni ured .....	33
4.2.4.	Virtualni klaster.....	34
4.3.	Virtualne organizacije .....	35
4.4.	Vođenje virtualnog poduzeća .....	37
5.	VIRTUALNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	39
5.1.	Značaj elektroničkog poslovanja za hrvatsko gospodarstvo.....	39
5.2.	Otvaranje virtualnih ureda u Republici Hrvatskoj .....	41
5.3.	Primjeri poduzeća u Republici Hrvatskoj koja su prihvatila koncept virtualnog poslovanja.....	43
6.	ZAKLJUČAK.....	47
	LITERATURA.....	48
	POPIS TABLICA.....	51
	POPIS SLIKA.....	52

## **1. UVOD**

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet istraživanja rada su postojeća virtualna poduzeća kao sastavnice suvremenog tržišta, njihovi počeci te razvoj i prilagodba kroz vrijeme, a cilj ovog rada je prikazati kako ta poduzeća funkcioniraju te koliko se dobro u Republici Hrvatskoj iskorištavaju prednosti koje virtualno poslovanje pruža. Nestabilnosti i gospodarska kriza koja je ostavila trag u cijelom svijetu u prošlom desetljeću potaknula je poduzetnike da pronađu nove, inovativne načine vođenja svog poslovanja kako bi stvorili poduzeća koja su unatoč nestabilnostima i nepredviđenim situacijama dovoljno fleksibilna da se prilagode situaciji na tržištu. Razvojem moderne informatičke i komunikacijske tehnologije te procesom globalizacije privređivanje se ubrzava i samo oni kreativni i inovativni opstaju na tržištu koje zahtjeva nove načine organiziranja poslovanja kojima se postiže konkurentska prednost. Virtualna poduzeća i virtualna organizacija poslovanja se svake godine sve više razvijaju te se konstantno pojavljuju nova poduzeća koja otkrivaju potpuno nove načine stvaranja konkurentskih prednosti, a konkurencijom između njih se postižu dobri učinci za obje strane kupoprodaje njihovih proizvoda ili usluga.

### **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Podaci za izradu ovog rada utemeljeni su prikupljanjem i analizom sekundarnih izvora podataka koji su dostupni u znanstvenoj i stručnoj literaturi, a izvori koji su korišteni najčešće se nalaze na hrvatskim i svjetskim priznatim elektroničkim bazama podataka. Metode prikupljanja podataka koje se koriste u ovom radu su metoda indukcije odnosno sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se putem analize pojedinačnih činjenica dolazi do općeg zaključka te metoda dedukcije kojom se od općeg suda izvode pojedini činjenični zaključci. U ovom radu također se koristi i metoda analize kojom se pojmovi raščlanjuju na jednostavnije elemente.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Sadržaj i struktura rada koncipirani su u šest poglavlja. Prvo poglavlje prikazuje sami predmet i cilj ovog rada, izvore podataka koji su služili za izradu rada te metode prikupljanja podataka iz tih izvora. Drugo poglavlje rada prikazuje povijest i nastanak virtualne ekonomije u kojima se spominju termini « nova ekonomija », odrednice i uvjeti nastanka virtualne ekonomije,

opisuje se proces globalizacije i virtualizacije poslovanja te sve veća važnost intelektualnog kapitala. U trećem poglavlju ovog rada opisuju se čimbenici uspješnog virtualnog poslovanja kroz načine ostvarivanja konkurentne prednosti, outsourcinga kao preduvjeta ostvarivanja istih, te oblike organizacijskih struktura u virtualnom okruženju. Četvrto poglavlje odnosi se na definiranje poslovnih subjekata virtualne ekonomije i njihov nastanak. U ovom poglavlju opisuje se prelazak klasičnih poduzeća kroz proces virtualizacije poslovanja, oblike virtualnih subjekata, definirat će se virtualne organizacije i opisati proces vođenja virtualnog poduzeća. Peto poglavlje odnosi se na virtualno poslovanje u Republici Hrvatskoj u kojemu se opisuje značaj elektroničkog poslovanja za hrvatsko gospodarstvo, osnivanje virtualnih ureda u Republici Hrvatskoj te primjeri poduzeća koja posluju u Republici Hrvatskoj, a koja su prihvatila koncept virtualnog poslovanja. U šestom poglavlju donosit će se zaključak o prethodno napisanom radu.

## 2. NASTANAK I RAZVOJ NOVE VIRTUALNE EKONOMIJE

### 2.1. Nova ekonomija

Većina opisa i definicije pojma „nova ekonomija“ se odnose na promatranje i reorganizaciju ekonomije s aspekta novih načina poslovanja koji se pojavljuju krajem 20. stoljeća. Postoje zagovornici ovog modela, ali također i kritičari koji smatraju da korist od virtualne nove ekonomije imaju jedino visoko tehnološko razvijena poduzeća koja si takav način poslovanja mogu priuštiti. Pogledamo li povijest ekonomije, teoretičari ju najčešće dijele na tri povijesna razdoblja.

#### SLIKA 1. TRI POVIJESNA EKONOMSKA RAZDOBLJA



Izvor: prilagođeno prema Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija, str. 3

Izvor bogatstva u poljoprivrednom razdoblju ekonomije počivao je za zemlji, a ljudi i resursi su bili organizirani u feudalnom sustavu. Prvom industrijskom revolucijom oko 1780. godine se pojavio veliki diskontinuitet između poljoprivrednog i industrijskog razdoblja. Dotadašnja načela poslovanja i poslovni subjekti se nisu više mogli nositi s novom tehnologijom temeljenom na strojevima te su se morali prilagoditi novim načinima poslovanja. Tada se javlja potreba za razvojem organizacije proizvodnje i menadžmenta kojima se želi postići organizacija poslovanja odnosno što bolja i veća iskorištenost postojećih kapaciteta. Ključni resurs umjesto zemlje postaje rad, a vlasništvo postaje ključni izvor bogatstva. Drugom industrijskom revolucijom te razvojem prometa i telekomunikacija 1880-ih godina se pojavljuje nova vrsta ekonomije koja je potpuno promijenila dotadašnji život. Glavni oblik bogatstva u tom periodu postaje kapital, a na međunarodnom tržištu pojavljuju se velike korporacije u kojima visoke hijerarhijske piramide postaju glavni oblik organizacije. U tom periodu je posjedovanje imovine poput fizičkog kapitala, tvornica, željeznica, bušotina, elektrana i ostalog imalo najveći značaj za kvalitetno poslovanje na tržištu. Proizvodi koji su se proizvodili u istima uglavnom su bile materijalne stvari, a ciljevi produktivnosti su se odnosili na to koliko jeftinije ili brže se nešto može napraviti ili sastaviti ljudskim radom.



Iznimno je bilo važno proizvesti velike količine svega, a zemlja je bila sastavni dio od kojeg se stvaralo bogatstvo.

Krajem 1990-ih dolazi do ubrzanog tehničko-tehnološkog napretka te naglog procvata informacijske i komunikacijske tehnologije koji mijenjaju dotadašnja pravila privređivanja. Znanje stečeno obrazovanjem, ali i znanje poput informacija, vijesti, zabave i komunikacija postaju primarni resursi nove ekonomije. Znanje postaje čimbenik uspjeha, predmet trgovanja, a umjesto dotadašnje kapitalne imovine potrebne za kreiranje bogatstva, intelektualna imovina postaje novi najznačajniji poslovni resurs. Sredinom 1990-ih *nova ekonomija* se veže uz tada rastuću fazu gospodarskog ciklusa, opći pad nezaposlenosti, pojavu internetskih kompanija, procvat burze, ali najveći se pomak dogodio kod same proizvodnje proizvoda i usluga. Umjesto materijalnih stvari, sve veći broj novostvorenih dobara odlazi na proizvodnju nematerijalnih proizvoda s visokom dodanom vrijednošću. Uz sve kvalitete koje „nova ekonomija“ javljaju se i oni koji nisu u potpunosti sigurni je li to rješenje za budućnost privređivanja i koje su prednosti istoga.<sup>1</sup>

Interes za „novu ekonomiju“ povećan je u drugoj polovici devedesetih godina, kada je američko gospodarstvo zabilježilo najviše i najstabilnije stope rasta u novijoj povijesti. Time se proširilo mišljenje da su se produženi rast i prividna eliminacija cikličkog ponašanja gospodarstva SAD-a dogodili zahvaljujući širenju uporabe računala, novih komunikacijskih tehnologija i interneta. Situacija se mijenja 2000. i 2001. kada postaje jasno da američka ekonomija nije imuna na tadašnju recesiju, a negativni zaokret gospodarske aktivnosti u SAD-u bio je praćen globalnim padom vrijednosti dionica informacijskih tvrtki i kompanija visoke tehnologije. Osim što su se ljudi tada ohladili od pregrijanih očekivanja i obuzdavanja nerealnog optimizma, s dolaskom lošijih vremena počela su se postavljati i neugodna pitanja poput toga koliko je „nova ekonomija“ stvarno doprinijela rastu produktivnosti i zadovoljstvu potrošača? Koliko su znanja i strukture tržišta rada prilagođeni izazovima informacijskog doba? Hoće li lakši i jeftiniji pristup informacijama dovesti do ujednačavanja raspodjele dohodaka i životnih prilika ili će se ostvariti predviđanja o daljnjem produbljivanju razlika između isključenih i uključenih na globalne informacijske auto-putove. Sva ta pitanja su vrlo

---

<sup>1</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima krize**, Zagreb, Strategija. Str.3-8

bitna i postavljaju se u razvijenim zemljama, no ona su još važnija za zemlje u razvoju poput Hrvatske.<sup>2</sup>

## 2.2. Globalizacija i virtualizacija poslovanja

Globalizacija u suvremenim uvjetima predstavlja razdoblje kontinuiranih procesa društvenih promjena čiji se procesi posebno pojačavaju 80-tih godina 20. stoljeća, a globalizaciju bi najlakše opisali kao novi val promjena u gospodarstvu, tehnologiji i društvu. Termin globalizacija označava prije svega isprepletenost ekonomskih, političkih, socijalnih i tehnoloških promjena u posljednja tri desetljeća koje najčešće utječu na ekonomski razvitak koji je posljedica, ali koji istodobno potiče rast proizvodnosti rada, promjene strukture zanimanja, stjecanje profesionalnih vještina, traženje najpovoljnijih organizacijskih oblika rada te promjenu obrazaca potrošnje. Navedene promjene karakteriziraju sve veća dominacija i ovisnost nacionalnih tržišta o svjetskom tržištu, a da bi sve to bilo moguće globalizacija se nerazdvojivo veže uz digitalizaciju komunikacija.<sup>3</sup> Globalno poslovanje omogućilo je izbor lokacije gdje se očekuju najbolji prinosi što dovodi do pojave globalnog tržišta, globalnih proizvoda i globalne potrošačke kulture. Nestajanje jasnih organizacijskih granica, ravnopravnost partnera te geografska rasprostranjenost subjekata i njihovih poslovnih aktivnosti također su neke od promjena koje se vežu za globalizaciju u suvremenom poslovanju.

Širenju granica i globalizaciji uvelike je doprinijela revolucija interneta koji je danas mjesto na kojemu se apsolutno sve može odvijati. To se može vidjeti na činjenici da je prije četrdeset godina prosječnoj osobi put zapošljavanja isključivo ovisio o mjestu gdje je rođen i obrazovanju, a te osobe su najčešće ostajale raditi kod istih poslodavaca do mirovine. Na uspjeh i zaposlenje danas ne utječu isključivo stvari poput mjesta rođenja, završenog školovanja ili dobro izrađenog životopisa. Osnovnoškolci od primjerice dvanaeste godine programiraju web-stranice, produciraju filmove i grade velike mreže poznanstava preko društvenih mreža. Kada dođe vrijeme da ta generacija odraste oni će već imati dosta razvijenih vještina i praktičnog iskustva koje regularno obrazovanje ne pruža. Pristup informacijama u kombinaciji s globalnom ponudom i potražnjom potpuno mijenja postojeća „pravila“ i briše stare definicije.

---

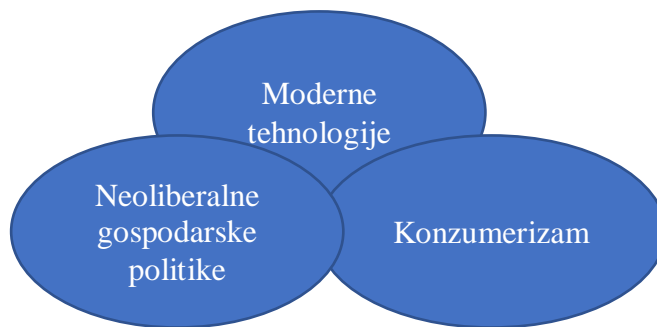
<sup>2</sup> Šonje, V. (2001). Izazov "Nove ekonomije": Od računala i interneta do elektronskog novca. **Privredna kretanja i ekonomska politika**, God. 11 Br. 86, str. 64-80. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/18804>

<sup>3</sup> Mencer, I. (2007). Veselica V. „Globalizacija i nova ekonomija“ Ekonomski fakultet, Zagreb, **Ekonomski pregled**, 58 (9-10), str. 619-641. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/17245>

Zajednice spojene internetom postaju glavni motor koji obične ljude od zaposlenika čini mikro poduzetnicima. Danas svatko ima priliku i mogućnosti unovčiti svoje vještine i znanja, Internet je to pružio svojim korisnicima, a o njima ovisi koliko su spremni truda i rada uložiti u ono u čemu su dobri ili bolji od ostalih.<sup>4</sup>

Globalizacija proizlazi iz interakcije triju fenomena:

## SLIKA 2. TRI FENOMENA GLOBALIZACIJE



Izvor: prilagođeno prema Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija, str.43

- a) **Moderne tehnologije**, koje se primjenjuju na području transporta, komuniciranja, proizvodnje, dizajna i drugih poslovnih aktivnosti dramatično su utjecale na mogućnost globalnog širenja informacija te proizvodnje i distribucije roba i usluga
- b) **Konzumerizam** obilježava veliki intenzitet potražnje za proizvodima globalne proizvodnje. Konzumerizam potiču tržišne aktivnosti korporacija u cijelom svijetu te povećana borba između njih za što veći udio u globalnom tržištu.
- c) **Neoliberalne politike**, koje sve više jačaju u državama širom svijeta omogućuju uklanjanje prepreka novim procesima proizvodnje i potrošnje. Sve više se govori o masovnom prilagođavanju odnosno o totalnom zaokretu u načinu proizvodnje i izravnoj orijentaciji prema zahtjevima i potrebama potrošača.

Poduzeća svakodnevno ograničavaju svoje vlastito poslovanje na vitalna strateška područja i ključne aktivnosti u kojima ostvaruju najbolje rezultate na tržištu ili putem njih ostvaruju konkurentsku prednost. Specijalizacija na temeljne aktivnosti i fokusiranje na ključne

---

<sup>4</sup> Web stranica: <http://www.forbes.com>, Kaufman, M. „Internet revolution is the new industrial revolution“, **Forbes**, Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/michakauffman/2012/10/05/the-internet-revolution-is-the-new-industrial-revolution/#521c48b347d5>, Pristupano 17.06.2019.

sposobnosti poduzeća postaju smjernice za razvoj suvremenih poduzeća te predstavljaju osnovnu strategiju poslovnog rasta i razvoja u globalnom poslovnom okruženju. Povezivanjem specijaliziranih poduzeća i njihovom suradnjom nastaju proizvodno-poslovni odnosi koji s vremenom gube svoj jasni identitet i vizualnost. Suvremena poduzeća sve više svoju fizičku nazočnost zamjenjuju virtualnom što im pomaže pri savladavanju prepreka poput geografske udaljenosti i vremenske zone. Virtualizacija poslovanja također omogućuje korištenje intelektualnih resursa raspršenih širom svijeta, a upravo su to razlozi za proučavanje i primjenu različitih načina virtualnog poslovanja i djelovanja čijom posljedicom nastaju virtualna tržišta, virtualne burze, virtualne organizacije i poduzeća, virtualne banke, menadžeri te svi oni koji primjenom informacijske i komunikacijske tehnologije postoje te uspješno obavljaju posao na tržištu.

Virtualizacija poslovanja donosi promjene koje se očituju kroz tri dimenzije:

- a) **Prostor** koji se odnosi na pružanje mogućnosti disperzije poslovnih aktivnosti izvan granica poduzeća na lokacije gdje za te aktivnosti postoje bolji uvjeti, takozvani outsourcing. Razvojem informacijske i komunikacijske tehnologije te posebno pojavom interneta omogućeno je nesmetano razdvajanje poslovnih operacija koje su se odvijale jedne kraj drugih te zaposlenika koji su radili skupa. Suprotno od toga virtualizacija poslovanja omogućuje umrežavanje i povezivanje onih kompatibilnih poduzeća u klastere.
- b) **Vrijeme** odnosno vremenska dimenzija virtualizacije omogućuje poduzećima i poduzetnicima obavljanje njihovih operacija kroz različite vremenske zone poput inženjerskih i softverskih poduzeća u kojima stručnjaci putem informacijske i komunikacijske tehnologije zajednički rade neprekidno 24 sata na dan bilo gdje u svijetu.
- c) **Struktura** koja se odnosi na omogućavanje poduzećima izgradnje fleksibilnih ne hijerarhijskih organizacijskih struktura koje se zasnivaju na mreži međusobno povezanih tvrtki, njihovih jedinica te ljudi s odgovarajućim kompetencijama s ciljem izvođenja određenog poslovnog zadatka.<sup>5</sup>

Unatoč tome što se od 80-ih godina kada se razvojem preduvjeta razvijala i svjetska globalizacija određena istraživanja pokazuju da iako tarifni i trgovinski ratovi zauzimaju

---

<sup>5</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima krize**, Zagreb, Strategija, str. 40-43

naslovnice, svjetski lanci vrijednosti su se u zadnjem desetljeću promijenili u odnosu na situaciju na koju je svijet navikao.

Prema istraživanjima McKinsey instituta sve manjim dijelom dobara i usluga se trguje preko granica, a taj trend je započeo s padom nakon 2007. godine. Ovu situaciju može objasniti razvoj Kine i ostalih ekonomija koje se razvijaju jer su počele konzumirati vlastite proizvode. Također je zabilježen trend sve većeg trgovanja uslugama koji raste 60% brže nego trgovanje proizvodima što i nije čudna situacija jer se vjeruje da su usluge kroz vrijeme bile podcijenjene te da će u budućnosti imati sve veću ulogu u svjetskom lancu vrijednosti. Jedna od situacija koja pokazuje da se globalizacija mijenja je i vjerovanje da poduzeća sele svoja postrojenja i proizvodnju u dijelove nisko plaćene radne snage što je trend koji se mijenja najviše zbog toga što se sve više razvija umjetna inteligencija koja bi zamijenila radne troškove. Još jedna od promjena na svjetskom tržištu je da su istraživanja i razvoj te inovacije postale iznimno bitne i u njih se ulažu velike količine novca kako bi se pokušala steći konkurentna prednost na zahtjevnom tržištu. Zadnja stavka „moderne“ globalizacije je fokus trgovanja na regiju u kojoj se nalazi, a iako je taj trend u prošlom desetljeću pao od 2013. godine u ponovnom je rastu.<sup>6</sup>

Globalizacija kao i ostali fenomeni imaju svoje etičke izazove. Ona je živi proces i jedan od najboljih pokazatelja razine do koje je došao razvoj čovječanstva. Iako je ponekad jako teško izdvojiti prave probleme globalizacije, vjeruje se da je najveći izazov globalizacije povezan uz proizvodnju, tržište, financije i komunikacije odnosno informacije. Traženje mjesta za bolju i jeftiniju proizvodnju, isplativije tržište, prenošenje informacija u što kraćem vremenu nije negativno i etički ne bi trebalo dobiti negativnu ocjenu, međutim to vrijedi samo na razini principa jer na razini operativnog poslovanja često dolazi do problema. Tvornice uglavnom traže radnike za minimalnu plaću, mjesta i države ne razmišljaju previše o zagađivanju okoliša jer se u nepovoljnoj situaciji vrlo jednostavno neka proizvodnja može preseliti na drugo mjesto ili državu. Uvijek se stavlja velika važnost na ekonomsku poduzetnost i kompetitivnost, ali prevelika usmjerenost svjetskog ekonomskog sustava na „financijalizaciju“ i dobit bez kontrole država i vlada, odvodi svijet i države do stalne ugroženosti jer se ne zna gdje i kada će biti udar određenog kapitala. Na taj način sustav stvara velik broj ljudi koji ne zarađuju dovoljno za život odnosno one koji moraju biti pokretljivi i spremni da mogućnost nezaposlenosti.

---

<sup>6</sup> Web stranica: <http://www.mckinsey.com>, McKinsey Global Institute (2019) „Five hidden ways that globalization is changing“, Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/five-hidden-ways-that-globalization-is-changing>, Pristupano 16.06.2019.

U današnjem globalnom svijetu dva ogromna područja ljudskog života zaslužuju posebno razmišljanje i promišljanje, a to su područja politike i ekonomije ili drugim nazivom područje javne administracije života. Oba područja su važna jer su te međusobno zasebne discipline zapravo toliko međusobno povezane da ih je teško i razlučiti. Istovremeno se glavni sukob, ali i savez događa u praksi jer ekonomija prečesto utječe na sva politička opredjeljenja, a s druge strane politika je ta koja bi trebala harmonizirati ekonomiju u svrhu općeg dobra i ljudskog dostojanstva. Za politiku i politička opredjeljenja nema ništa lošije da joj se nametnu prema nekima diskutabilna načela tržišta, sebični razlozi dobiti, uski privatni interes i uočljiv nedostatak solidarnosti. Upravo se u toj koheziji ekonomije i politike često rađa nepravda i kriminal. Politici i političarima se u zadnjem desetljeću globalizacije dogodilo da su im ekonomija i interes kapitala iz ruku odnijeli moć upravljanja zbog čega je došlo do zaborava općeg dobra. U današnjem svijetu apsolutno svime se trguje, a objekt trgovine je postalo zdravlje, odgoj te primjerice voda zbog čega se može zaključiti da ne postoji više niti jedno područje ljudskog života koje nije podvrgnuto tehničko-tržišnoj logici. Tržišnost je zahvatila čovjeka, društvo i život, a etička problematičnost takvog društva se sastoji u tome što se svaki izričaj ljudskosti i ljudskih vrednota mjeri ekonomskom vrijednošću koja je izražena u tržišnoj cijeni i koja se smatra pravednom.<sup>7</sup>

### **2.3. Odrednice i uvjeti nastanka virtualne ekonomije**

Strategije rasta i razvoja poduzeća koje su se temeljile na što većem broju tehnoloških jedinica odnosno količini materijalne imovine tokom čitavog 20. stoljeća su vodile menadžere ka poslovnom uspjehu, no danas je takva praksa i ta pravila prestaju vrijediti. Od industrijske revolucije pa sve do kraja prošlog stoljeća tehnologija se prema klasičnom poimanju promatrala kao klasična materijalna imovina i povezivala samo sa strojevima i ostalim sredstvima za rad, pritom dajući jako malo ili potpuno ignorirajući nematerijalni i neopipljivi aspekt imovine. U suvremenom svijetu moderna tehnologija predstavlja puno više te obuhvaća materijale koji će se transformirati, ali i cjelokupnu infrastrukturu procesa transformacije. Industrijska revolucija s kraja 19. i početka 20. stoljeća iznjedrila je velik broj novih tehničkih otkrića i rješenja te je dala znak za početak tada nove industrijske ekonomije. Prva poduzeća koja su prihvatila koncept, iskoristile novu tehnologiju i uspjele razviti odgovarajuću organizacijsku strukturu nabave, proizvodnje i distribucije dobile su konkurentsku prednost

---

<sup>7</sup> Tomašević, L. (2002). „Globalizacija: pokušaj odrednice i etička pitanja i izazovi“. *Socijalna ekologija*, 11 (1-2), str 87-89. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/139463>

koja im je omogućila eksploataciju ekonomija obujma i razmjera mnogo godina nakon toga. Ključni faktor uspjeha u poduzećima nije bila samo invencija novih proizvoda, nego i neophodno investiranje kapitala u komplementarnu imovinu nabave i distribucije koja jamči neprestani tijek proizvodnje i osigurava specijalizirane servise koji prodajom pomažu u širenju novih proizvoda.<sup>8</sup>

Konstantno praćenje i implementiranje suvremenih tehnologija danas je ključni čimbenik konkurentnosti svakog poduzeća koja se ograničeni raspoloživim resursima trebaju odlučiti između dvije strateške aktivnosti:<sup>9</sup>

1. Strategija razvoja vlastitih inovacija u tehnološka rješenja i konkurentsku prednost vlastitog poduzeća koja za cilj razvoj inovacija odnosno poboljšanje postojećih tehnologija i tehnoloških rješenja kako bi se zadržala konkurentna prednost na tržištu.
2. Strategija razvoja eksplicitnog i tihog tehnološkog znanja za podršku primjene inovacija razvijenih od strane drugog poduzeća ili tzv. *Tehnološka imitacija* kojom se želi reproducirati tehnologija inovatora, ali i nastoje se uvesti neke tehnološke modifikacije te postupna poboljšanja koje usavršavaju funkcioniranje tehnologije.

Odabirom jedne od ovih strategija današnja poduzeća kreću na tržište u nadi da će pravilnim implementiranjem i kvalitetnim istraživanjem i radom uspjeti ostvariti zacrtane ciljeve. U svemu tome uvelike im pomaže razvoj određenih tehnologija koje današnji svijet privređivanja čine ubrzanim i fleksibilnim te prilikom za one najspremnije da opstanu na istom. Tehnologije u kojima današnji svijet privređivanja ovisi su informacijska i komunikacijska tehnologija koje su doživjele snažan rast u zadnjem desetljeću, zatim transport i logistika koji su oduvijek bili vrlo bitna stavka upravljanja troškovima i smanjenjima istih. Agilna konkurencija koja se veže za brzinu i fleksibilnost te kratak životni ciklus proizvoda te iznimna važnost intelektualnog kapitala o kojem će se govoriti u nastavku.

---

<sup>8</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima krize**, Zagreb, Strategija, str. 14

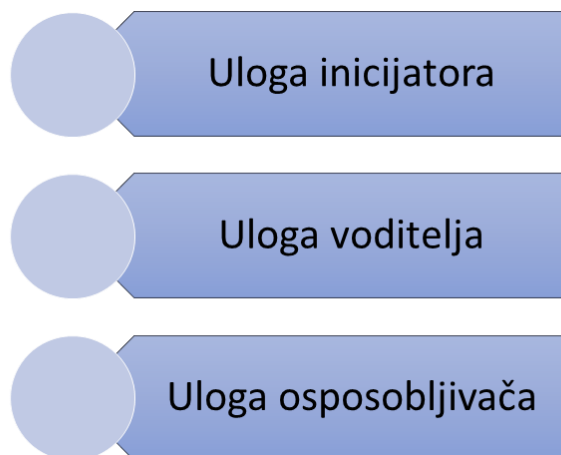
<sup>9</sup> Ibid. Str. 15

### 2.3.1. Razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije

snažan razvoj informacijske tehnologije u posljednjih 15 godina uvjetovao je razvoj gospodarstva. Razvojem su stvorene nove mogućnosti obrade tržišta, stvorena je potreba za novim proizvodima i uslugama, smanjeni su troškovi, a povećana je učinkovitost i kvaliteta proizvoda i usluga. Informacijska tehnologija omogućila je primjenu svojevrsnog paradoksa u poslovanju, a to je uporaba induktivne logike u razvoju procesa. Naime, klasična ekonomija polazi o deduktivnog razmišljanja, a zatim se biraju najbolja moguća rješenja dok informacijska tehnologija omogućuje suprotan način sagledavanja poslovnog problema. Najprije se stvara nova tehnologija, a naknadno se traži primjena u rješavanju postojećih poslovnih problema. Taj način razmišljanja i primjene iste te logike zaslužan je za snažnu ekspanziju informacijske tehnologije i stvaranje novih potreba na tržištu. Uz razvoj informacijske tehnologije rasla je važnost i novog komunikacijskog medija interneta zbog toga što se priroda poslovnih procesa u organizacijama mijenja, pronalazak i razmjena informacija postaju brža i učinkovitija te organizacija hijerarhijski postaje plošnija. Određeni poslovni procesi u organizaciji razvojem interneta postaju dinamičniji, brži i točniji. Najbolji primjer je B2B(eng. *business to business*) povezivanje koje je uvelike ubrzalo proces nabave.<sup>10</sup>

Prema Chanu informacijske tehnologije se kako bi se dobio uvid u bolje razumijevanje mogu raščlaniti na određene uloge. Uloge informacijskih tehnologija mogu se podijeliti na:

#### SLIKA 3. ULOGE INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA



Izvor: autor

<sup>10</sup> Šuber, B. (2005). „Unapređenje poslovnih procesa pomoć informacijske tehnologije“. *Ekonomski vjesnik*, 13 (1-2), str. 97-105. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/199766>



Uloga inicijatora (eng.*initiator*) je da se ponaša kao agent određene promjene, a najčešće se ogleda u tome da određena bitna tehnologija prvo stvori određeni problem, a zatim ga rješava. Nove operacije u poduzeću mogu biti inicirane korištenjem dostupnih informacijskih tehnologija, a samim time informacijske tehnologije postaju inicijatori i daju ljudima mogućnosti da prepoznaju rješenje prije traženja problema koje bi mogle riješiti.

Uloga voditelja (eng.*facilitator*) pokazuje kako informacijske tehnologije služe kako bi učinile određeni posao lakšim. Svaki posao je danas puno lakše, brže i preglednije obavljati nego što je to nekoć bilo. Informacijske tehnologije prilikom dizajniranja određenih operacija u poduzeću također možemo gledati kao i dio tog dizajniranog proizvoda jer bez njihovog korištenja izrada toga ne bi bila moguća i isplativa.

Uloga osposobljivača (eng.*enabler*) zahtjeva najviše pažnje jer pruža mogućnost asistiranja kako bi se postigao određeni cilj. Kako bi se provele potrebne operacije određene procedure se moraju pratiti i implementirati. Ova uloga se najviše očituje u tome da onda kada informacijske tehnologije postignu proces inovacije, informacijske tehnologije omogućuju taj proces.<sup>11</sup>

Jedan od suvremenih načina povezivanja poduzeća ili uslužni model informacijskih tehnologija koji svoje usluge dostavlja na zahtjev kupaca preko mreže na samo uslužni način, neovisno o tome s kojeg uređaja se naručuje i s koje lokacije naziva se „Cloud computing“. Ako ga uspoređujemo s klasičnim informacijskim tehnologijama cloud computing u odnosu na njih ima određene specifičnosti poput sveprisutnosti, elastičnosti, raspodjela resursa, koncentracija podataka, niski troškovi i princip plaćanja po korištenju, a sve promjene u načinu rada softwarea i načinu kupovanja hardwarea postavljaju cloud computing u poziciju da potpuno mijenjaju industriju informacijske tehnologije te načine privređivanja u ostalim industrijama. Korištenje cloud computinga postalo je iznimno popularno u privatnom i javnom sektoru, a veliki potencijal cloud computinga zainteresirao je velik broj istraživača koji su primijetili kako cloud computing stvara vrijednost za poduzeća. Rezultati istraživanja raznih istraživača pokazuju da cloud computing pomaže poduzećima na način da:

- Implementacijom cloud computinga poduzeće stječe agilnost u odgovaranju na zahtjeve tržišta

---

1. <sup>11</sup> Chan, S.L., (2000) „Information technology in business processes“, **Business Process Management**, Journal, Vol.6, No.3, str.228, Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/14637150010325444>

- Cloud computing promovira suradnju s kupcima i protok informacija između radnog osoblja
- Utječe na strukturu tržišta i probleme koji se vežu na strukturu

Iako su brojnim istraživanjima dobiveni određeni rezultati ti rezultati su najčešće bili kvalitativnog karaktera i fokusirani na tehničke aspekte cloud computinga koji ipak na kraju iza sebe ostavljaju brojna pitanja na koja istraživanja dosada uglavnom nisu iznjedrila odgovor kao naprimjer, osim smanjivanja troškova koje su najvažnije stavke cloud computinga, te kako cloud computing stvara vrijednost za poduzeća.<sup>12</sup>

### 2.3.2. Transport i logistika

Promjene u načinu proizvodnje i novi poslovni modeli koji se vežu uz proces stvaranja vrijednosti ostavile su snažan utjecaj na promjene u transportu. Što se tiče proizvodne strane, dislokacijom proizvodnih aktivnosti i sve učestalijim oslanjanjem na *Just-in-time* sustav zaliha privređivanje zahtjeva kvalitetnu transportnu podršku, dok s prodajne strane poduzeća usvajaju sustave brze distribucije specijaliziranih proizvoda povezanih sa sustavom narudžbi i brzim reagiranjem na promjene u potražnji potrošača. Suvremeni zahtjevi za pravovremenom dostavom proizvoda ne utječu samo na sustav transporta, nego i na distribuciju te način skladištenja. Želja za smanjenjem vremena dostave prisilila je određena poduzeća da zaobiđu klasična skladišta, dok je druge potakla da transportni sustav koriste u svrhu tzv. Virtualnog skladišta. Mnoga poduzeća prelaze na izravne isporuke ili prelaze na manje, ali najčešće na pošiljke koje smanjuju potrebu za skladištenjem roba, što dovodi do velikih promjena u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe.

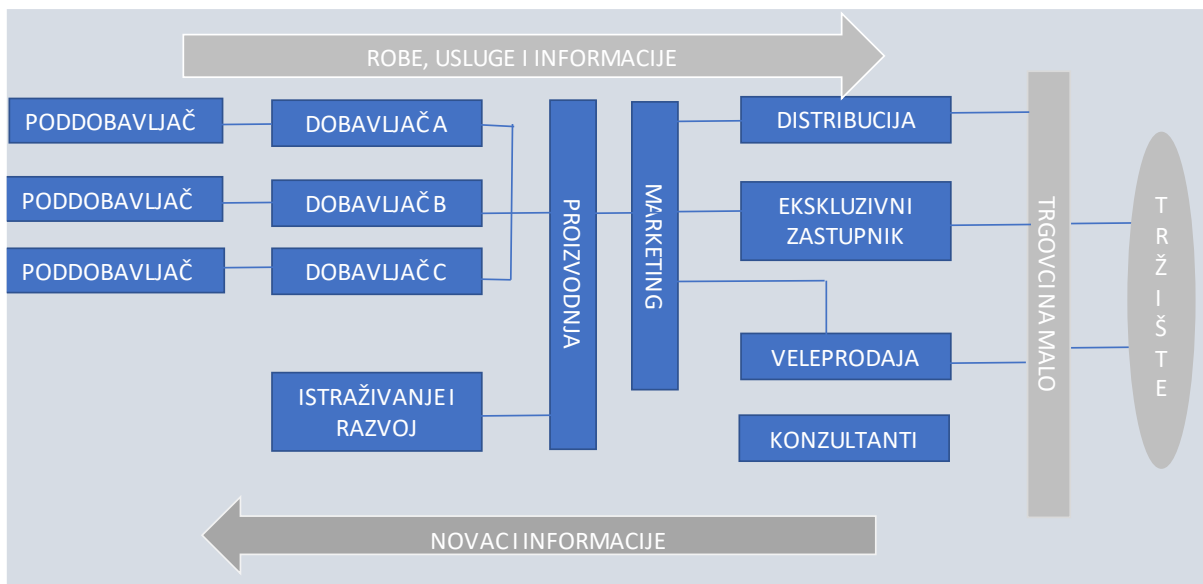
Kroz vrijeme su se pojavile brojne promjene u transportu i upravljanju lancem opskrbe. Tradicionalni način transporta dobara započinjao je većim brojem dobavljača koji su dopremili sirovine do proizvođača koji su nakon proizvodnje uz dogovorenu cijenu proizvod prosljedili svojim distributerima ili prodavačima koji robe ili usluge za određenu cijenu prodaju krajnjim potrošačima. Kroz vrijeme poduzeća su shvatila da taj način privređivanja ima nedostatke i da jednostavno strateško povezivanje s istim ili sličnim poduzećima koje bi im omogućilo smanjivanje troškova transporta uvelike poboljšava njihov položaj na zahtjevnom tržištu.

---

<sup>12</sup> Sen Liu, Yang Yang, Wen Guang Qu, Yuan Liu, (2016); The business value of cloud computing: the partnering agility perspective, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 116 No. 6, str.1161, <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0376>

Faktor koji je utjecao na restrukturiranje transportne industrije proizlazi iz sve većeg broja samostalnih poduzetnika koji pružaju usluge logistike. Tim načinom poslovanja dolazi do umrežavanja poduzeća i virtualizacijom poslovanja koje rezultira suvremenim načinom transporta koji se zasniva na suvremenom lancu opskrbe.<sup>13</sup>

#### SLIKA 4. SUVREMENI LANAC OPSKRBE



Izvor: prilagođeno prema Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija, str. 20

Slika 4. prikazuje suvremeno upravljanje lancem opskrbe koji je kompleksan proces različitih sudionika koji svojim međusobnim uslugama smanjuju troškove poslovanja te ostvaruju konkurentske prednosti. Polazeći od smjera u kojem idu robe, usluge i informacije može se vidjeti da proces započinje suradnjom između različitih poddavljača i dobavljača od kojih nabavljeni materijali idu u proizvodnju. U proizvodnji se kroz segment istraživanja i razvoja te marketinga želi pronaći ona ciljna skupina koja će prihvatiti i kupovati proizvod. U fazi prodaje proizvođač se može odlučiti za ekskluzivnog distributera, klasičnu distribuciju te veleprodaju, a nakon toga proizvod svakako putem trgovaca na malo završava na tržištu. Zauzvrat obavljenom procesu proizvođači i svi ostali sudionici za svoje proizvode i usluge dobivaju novac te povratne informacije ili feedback na temelju kojih se mogu donositi daljnje odluke u vezi poslovanja.

<sup>13</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima krize**, Zagreb, Strategija, str. 19-21

Lancem opskrbe treba upravljati, odabirati ona poduzeća u koja imamo dovoljno povjerenja da bi s njima mogli poslovati te se konstantno prilagođavati novim situacijama i zahtjevima tržišta. Upravljanje lancem opskrbe je širok i značajan koncept koji uključuje cijeli lanac opskrbe počevši od sirovina i materijala, kroz proizvodnju, sastavljanje i distribuciju pa sve to krajnjeg korisnika. Kao takav sadrži dugotrajno razmišljanje i strategiju vezano uz moguće probleme te kontrolu samih procesa u kratkom roku. Glavni ciljevi upravljanja lancem opskrbe su:

- Fokus na zadovoljavanje krajnjih korisnika
- Formulacija i implementacija strategija koje se zasnivaju na pridobivanju i zadržavanju krajnjih korisnika
- Upravljanje lancem efikasno i efektivno

### **2.3.3. Agilna konkurencija**

Zadržavanje konkurentskih prednosti je konstantan posao za sva poduzeća na tržištu. Milijuni riječi su bili napisane iz razloga što se žele identificirati principi i praktične odluke koje imaju najveće šanse da poduzećima omoguće konkurentsku prednost i samim time uživaju visoke profite. Unatoč svim istraživanjima, menadžmenti poduzeća i dalje ostaju na nepoznatom teritoriju te testiraju područje gdje teorija, iskustvo, prosudbe te ponekad i sreća imaju određene uloge. Zadržavanje konkurentskih prednosti leži na činjenici da treba biti svjestan i kreativno odgovarati na velik broj elemenata u okruženju poduzeća. Nedovoljno pametno i istraženo prihvaćanje postojećih menadžmentskih načina upravljanja nije garancija uspjeha kao što ni slijepo vođenje poduzeća odabranom strategijom nije garancija uspjeha dok drugi inoviraju. Manjak fleksibilnosti i prilagodljivog pristupa ostavlja poduzeće u slaboj poziciji u odnosu na promjene na tržištu, fluktuaciju potražnje ili kada se novi oblik konkurencije pojavi. U raznim industrijama konkurentska prednost pa čak i samo preživljavanje mogu ovisiti o mogućnosti organizacije da odgovori na nepredvidljive promjene dok pokušavaju odgovoriti na specifične zahtjeve kupaca. Sve te neizvjesnosti mogu se riješiti prihvaćanjem agilnih politika i pravila.

Karakteristike agilnog proizvodnog poduzeća sastoji se od šest značajki:

- Proizvodnja proizvoda na temelju narudžbe odnosno izbjegavanje skladištenja
- Postizanje specifičnih želja kupaca, a ne samo proizvodnja prosječnih proizvoda
- Postizanje brzine i fleksibilnosti u svom funkcioniranju koje odgovara brzini i fleksibilnosti tehnologije koja se koristi

- Mobilizacija i vođenje svih oblika znanja na način da pametno podržavaju strategiju agilnosti
- Prihvatanje novih oblika rada i radnih zadataka u poduzeću
- Stvaranje virtualnih projekata i ad hoc organizacija kako bi se ostvario potencijal kada je moguć

Kada se govori o agilnosti i agilnoj konkurenciji, mogla bi se također podijeliti s obzirom na aspekt. Aspekt može biti na strateškoj razini i na operativnoj razini. Sa strateškog aspekta potrebno je sagledati širu sliku poduzeća te shvatiti situaciji u kojoj se nalazi na tržištu. Ključne i neizbježne aktivnosti uključuju promatranje okruženja poduzeća te procjena industrijskih trendova, trenutnih tehnologija, konkurentskih snaga, promjena na tržištu te dinamičnosti tržišnih segmenata, a odabir strategije nije samo procjena već se pozicije moraju zauzeti i obveze se moraju ispoštovati. Operativni aspekt se odnosi na ono što se događa u poduzeću, a specifično se misli na procese proizvodnje, održavanje i proces inovacije. Pažljivo poravnanje svakodnevnih operacija sa strategijom je ključna stavka agilnosti poduzeća.<sup>14</sup>

#### **2.4. Važnost intelektualnog kapitala**

U novoj globalnoj informacijskoj ekonomiji znanje dobiva ulogu veću nego ikada prije te postaje presudan strateški čimbenik razvitka. Pojedinci, poduzeća i države koje u njega intenzivno ulažu, koji se njime koriste i na odgovarajući način vrednuju, postaju globalni dobitnici, dok oni koji ga marginaliziraju zaostaju u svemu i gube od konkurenata na tržištu. Trenutačno najrazvijenije ekonomije svijeta više od polovine svog bruto domaćeg proizvoda zasnivaju na znanju. Industrije poput telekomunikacija, računala i softvera odnosno industrije visoke tehnologije su gotovo udvostručile svoj udio u outputu u posljednjih dvadesetak godina, dok usluge koje se zasnivaju na znanju rastu još bržim tempom. Peter Drucker, osnivač suvremenog menadžmenta u svojim je brojnim istraživanjima spoznao da suvremeno poduzeće posluje u društvu znanja, a dobro je poznata činjenica da u takvim uvjetima osnovni ekonomski resurs više nije kapital, niti prirodno okruženje, niti rad već je to postalo znanje.<sup>15</sup>

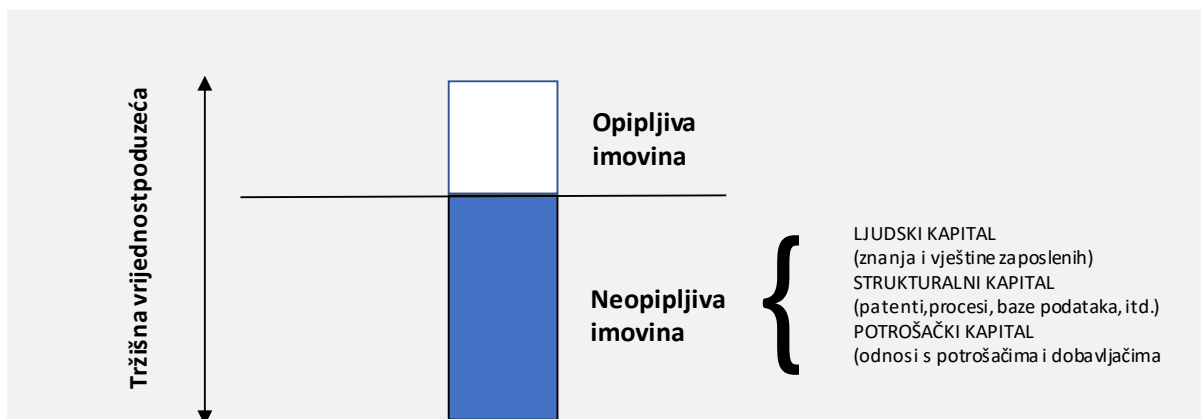
---

<sup>14</sup> Meredith S., Francis D., (2000) "Journey towards agility: the agile wheel explored", **The TQM Magazine**, Vol. 12, No. 2, str.137-138, Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/09544780010318398>

<sup>15</sup> Sundać, D. Fatur, I.(2004) : „Intelektualni kapital - Čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti i logističkog poduzeća“, **Ekonomski pregled**, god.55 br.1-2, str. 86, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/14804>

Iako je znanje bilo osnovni izvor dugoročnog ekonomskog rasta još od industrijske revolucije, ono što razlikuje njegovo današnje značenje kao generatora rasta jest da je informacijsko-komunikacijska tehnologija multiplikativno ubrzala pomak prema ekonomiji znanja, omogućivši da se informacije kodificirane u digitalnom obliku prenose na velikim udaljenostima s niskim troškovima. Više desetljeća se ekonomski razvitak zasnivao na izgradnji infrastrukture i tvornica koji su ujedno i opipljivi dokazi razvitka. Suvremena proizvodnja sve više poprima neopipljiv oblik i zasnovana je više na korištenju ideja, informacija i znanja nego na materijalnim stvarima i zbog toga je danas razvojni naglasak na proizvodnji neopipljivog.<sup>16</sup>

### SLIKA 5. SASTAVNICE TRŽIŠNE VRIJEDNOSTI PODUZEĆA



Izvor: prilagođeno prema Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija, str.30

Slika 5 prikazuje današnje moderno poduzeće i način na koji se njegova tržišna vrijednost mjeri. Kao što se može vidjeti iz slike, opipljiva imovina koja je nekad činila najveći i najpotrebniji dio poduzeća danas zauzima manji dio ukupne tržišne vrijednosti poduzeća dok neopipljiva imovina preuzima ulogu najbitnije imovine u poduzeću. Neopipljiva imovina svakog poduzeća sastoji se od:<sup>17</sup>

- 1) **Ljudskog kapitala** koji predstavlja sposobnost pojedinaca za provođenje određenih rješenja, a sastoji se od sposobnosti i vještina zaposlenih koje je potrebno razvijati, ali i ispitivati mjerenjem. Kada jedno poduzeće obrazuje svoje zaposlene, ono povećava svoj ljudski kapital, a specifičnost ljudskog kapitala je u tome što poduzeća ne posjeduju svoje ljude, nego samo unajmljuju njihove usluge.

<sup>16</sup> Ibid. Str. 87

<sup>17</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima krize**, Zagreb, Strategija, str.33

- 2) **Strukturalnog kapitala** koji omogućuje stvaranje bogatstva kroz transformaciju rada ljudskog kapitala, a može se definirati kao strukturna sposobnost poduzeća za korištenje čovjekovog intelekta i inovativnosti za stvaranjem bogatstva te je zbog toga dobio i naziv organizacijski kapital. Strukturni kapital predstavlja dugoročnu imovinu, koja nije prikazana u bilancama poduzeća, ali bi unatoč tome trebala biti prepoznata i kontrolirana od strane menadžmenta.
- 3) **Potrošačkog kapitala** kojega se još naziva i kapital klijenata koji odnosima s potrošačima dodaje i odnose s dobavljačima, ali i dioničarima kao izvorom financiranja. Potrošački kapital također uključuje imidž, *brand* i identitet poduzeća na tržištu.

U današnjem vremenu privređivanja intelektualni kapital kao takav postaje najvažniji čimbenik proizvodnje. Intelektualni kapital potpuno obilježava novu ekonomiju koja se zasniva na znanju, a zajedničkim djelovanjem svih komponenti stvara se dodana vrijednosti u poduzeću te izgrađuje konkurentna prednost na tržištu.

### 3. ČIMBENICI OSTVARIVANJA VIRTUALNOG POSLOVANJA

#### 3.1. Outsourcing kao čimbenik virtualnog poslovanja

Outsourcing se definira kao nabavka proizvoda i usluga od izvora koji se ne nalazi u poduzeću u kojemu se poslovanje obavlja. Što se tiče usluga, to se najčešće odnosi na transfer operativne kontrole dobavljačima poduzeća. U današnjem svijetu privređivanja u kojemu se želi postići pravovremeno pozicioniranje te s obnovljenim fokusom na odabir ključnih kompetencija, poduzeća više ne smatraju da bi sve organizacijske usluge oni morali pružati. Konkurentske prednosti se mogu postići kada su proizvodi i usluge proizvedeni na efektivniji i efikasniji način od vanjskih dobavljača, a prednosti outsourcinga mogu biti operativne, strateške ili skupne. Kada se govori o operativnim prednostima to se uglavnom odnosi na kratkotrajno izbjegavanje nepovoljnih slučajeva na tržištu, dok se pod strateškim prednostima misli na dugotrajnom ulaganju u maksimizaciju vlastitih mogućnosti.<sup>18</sup>

Poduzeća uglavnom nemaju dovoljno resursa da bi samostalno i uspješno obavljala brojne sporedne aktivnosti ili poslovne funkcije. Sve više poduzeća usmjerava resurse na ključni poslovni program, a sporedne aktivnosti izdvaja i prepušta vanjskim specijaliziranim partnerima, čije su ključne kompetencije upravo obavljanje tih aktivnosti. Dugo vremena su sva poduzeća, a osobito ona velika funkcionirala kao visoko integrirani sustavi, izvodeći brojne sporedne aktivnosti. Međutim, promjene poslovne okoline, imperativ fleksibilnosti i potreba za fokusiranjem ukazali su na mogućnost outsourcinga. U praksi se outsourcing koristi dugo vremena, međutim, sam pojam se javlja potkraj osamdesetih godina prošlog stoljeća, kada su velika poduzeća svoje informacijske sustave sve više transferirala specijaliziranim poduzećima. Outsourcing su zatim prihvatila brojna poduzeća u raznim industrijama i tržište outsourcinga 1990-ih godina ubrzano je raslo, te su tako američka poduzeća 1996. godine podvrgla outsourcingu više od 100 milijardi USD poslovnih aktivnosti, a globalno korištenje outsourcinga na godišnjoj razini do sredine 1997. godine ostvarilo je 35% rasta. Danas gotovo da i nema područja koje nije postalo predmetom outsourcinga te se tako outsourcingu podvrgavaju osnovne usluge, informacijska tehnologija, ljudski resursi, telekomunikacijske usluge, upravljanje postrojenjima, logistika, financijske usluge i računovodstvo, pozivni centri, proizvodnja, nabava i drugo.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Lankford W.M., Faramarz Parsa, (1999) „Outsourcing: a primer“, **Management Decision**, Vol. 37, No. 4, str.310, Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/00251749910269357>

<sup>19</sup> Pavić, M. (2016). „Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: Empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća“. **Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu**, god.14, br.1, str. 51. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/162009>



### 3.1.1. Ciljevi outsourcinga

Ciljevi koje poduzeća nastoje ostvariti, odnosno razlozi ili motivi primjene outsourcinga mogu biti taktičkog ili strateškog obilježja. Taktički ciljevi primjene outsourcinga usmjereni su na inpute, dok su strateški usmjereni na outpute. Ciljevi kojima proces outsourcinga teži su:<sup>20</sup>

- *Smanjenje troškova* najviše je navođeni taktički cilj primjene outsourcinga. Poduzeća primjenom outsourcinga nastoje smanjiti troškove zbog niza razloga, kao što su loša financijska situacija ili povećanje profita.
- *Dotok gotovinskih sredstava*. Outsourcing često podrazumijeva prijenos materijalnih resursa poduzeća dobavljaču čijom se prodajom poduzeću omogućuje generiranje gotovinskih sredstava, koje s obzirom na situaciju može koristiti za eventualne probleme povezane s likvidnošću ili za ulaganje u poboljšanje ključnih aktivnosti.
- *Prebacivanje fiksnih troškova u varijabilne*. Bez obzira na oscilacije potrebnog rada, plaće zaposlenih i povezani režijski troškovi relativno su fiksni u većini poduzeća, a u slučaju pada potražnje navedeni troškovi ostaju na sličnoj razini. S obzirom na česte promjene na tržištu, podvrgavanjem određenih aktivnosti outsourcingu omogućava poduzeću prebacivanje određenih fiksnih troškova u varijabilne te smanjuju rizik jer dobavljači isporučuju samo ono što je u tom trenutku poduzeću potrebno.
- *Transparentnost i kontrola troškova*. Outsourcing omogućava poduzećima transparentnost i kontrolu troškova kroz jasno definirane i poznate cijene vanjskog pružanja usluge. Poduzeću je jednostavno ustvrditi ukupne troškove obavljanja izdvojene aktivnosti, koji uključuju ugovorenu dobavljačevu cijenu i transakcijske troškove. Uz tako jasne troškove aktivnosti podvrgnutih outsourcingu poduzeću je moguća bolja transparentnost i kontrola ukupnih troškova.
- *Smanjivanje investicija*. Poduzeća neprestano moraju ulagati u opremu, objekte, izobrazbu zaposlenih i drugo, ali podvrgavanjem određenih aktivnosti outsourcingu poduzeća izbjegavaju se daljnje investicije. Smanjivanje, odnosno izbjegavanje investicija u sporednim aktivnostima omogućava poduzeću usmjeravanje svih financijskih resursa na poboljšanje ključnih aktivnosti.
- *Poboljšanje kvalitete aktivnosti*. Poduzeća podvrgavaju outsourcingu sporedne aktivnosti koje nisu na vrhunskoj razini izvedbe i prenose ih specijaliziranim

---

<sup>20</sup> Pavić, M. (2016). „Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: Empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća“. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, god.14, br.1, str. 54-57. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/162009>

dobavljačima čije su ključne kompetencije upravo obavljanje tih aktivnosti, što omogućava poboljšanje njihove kvalitete.

- *Rješavanje problema aktivnosti kojom je teško upravljati ili je izvan kontrole.* Određene sporedne aktivnosti često dovoljno ne vrednuje vrhovni menadžment do se obavljaju zadovoljavajuće, te se i menadžment tih aktivnosti ne odnosi prema njima primjereno. Outsourcing se tu nameće kao opcija za rješavanje problema aktivnosti koja je postala teška za upravljanje ili je izvan kontrole, ali vrlo je važno istražiti uzroke, jer će samo razumijevanje istih omogućiti jasno definiranje očekivanja koje će se komunicirati s dobavljačem.
- *Poboljšanje fokusiranja poduzeća* najčešće je isticani strateški cilj primjene outsourcinga. Sporedne aktivnosti poduzeća zahtijevaju angažiranje internih resursa, čime se gubi njihova mogućnost usmjerenja na ključne aktivnosti. Preusmjeravanjem resursa sa sporednih aktivnosti na aktivnosti koje dodaju najvišu vrijednost i po kojima poduzeće prepoznaju kupci omogućava bolje zadovoljenje njihovih potreba.
- *Pristup vrhunskim kompetencijama.* Poduzeće izdvaja i prepušta dotad internu aktivnost dobavljaču čije su ključne kompetencije upravo obavljanje aktivnosti. Poduzeća koja podvrgavaju outsourcingu sporedne aktivnosti na taj način izbjegavaju troškove promjena tehnologije i usavršavanja osoblja. Vrhunski dobavljači imaju posebna znanja i vještine, kao i druge prednosti u obavljanju određenih aktivnosti koje su došle iz specijalizacije. Povezivanjem s tim vrhunskim dobavljačima poduzeće dobiva pristup vrhunskim kompetencijama koje ugrađuje u svoj lanac vrijednosti.
- *Povećanje fleksibilnosti.* Outsourcing omogućuje brze promjene poslovanja kako bi se zadovoljili novi uvjeti jer poduzeće ne investira postojeće resurse nego to radi dobavljač, čije ključne kompetencije mu osiguravaju superioran položaj u područjima koja nisu ključna za poduzeće, što mu omogućuje brže promjene na zahtjeve tržišta.
- *Povećanje inovativnosti* primjenom outsourcinga moguće je temeljem vlastitog usmjerenja na ključne aktivnosti i korištenjem inovacijskog potencijala specijaliziranih dobavljača. Specijalizirani dobavljači, s obzirom na mogućnosti razvoja veće dubine znanja i šireg raspona interakcija s kupcima, mogu postati inovativniji u obavljanju specifičnih aktivnosti. Outsourcing omogućuje poduzećima smanjenje troškova i rizika inovacija.
- *Restrukturiranje poduzeća* kroz outsourcing pozitivno je povezano s promjenama ukupne organizacijske strukture kroz smanjenje broja razina menadžmenta i promjenama organizacije radnih mjesta što dovodi do više operativne učinkovitosti.

Outsourcing se smatra i jednom od osnovnih pokretača razvoja i primjene mrežnih organizacija. Izdvajanjem sporednih aktivnosti i njihovim prijenosom na specijalizirane dobavljače, uz zadržavanje dugoročnih odnosa s njima, nastaje mrežna organizacija.

- *Smanjenje i podjela rizika* kako bi se obavljale na zadovoljavajućoj razini, sporedne kao i ključne aktivnosti poduzeća zahtijevaju kontinuirana ulaganja u njihov razvoj. Poduzeća su izložena brojnim rizicima uzrokovanim čestim tehnološkim, financijskim i drugim promjenama, kao i novim zahtjevima tržišta, također poduzeća koja samostalno obavljaju sporedne aktivnosti te ulažu u njihova tehnološka i druga poboljšanja samo za interne potrebe, time su izložena većem rizik, dok specijalizirani dobavljači ulažu za potrebe brojnih kupaca.
- *Poboljšanje pristupa tržištima*. Primjenom outsourcinga stvara se određena vrsta grupacije, koja pruža snažnu potporu svojim članovima, te poduzeće putem mreže dobavljača ostvaruje pristup tržištu i poslovnim prilikama. Ukoliko se outsourcingom uspostavlja prisutnost na inozemnim tržištima, odnosno određena aktivnost se izdvaja i prenosi na partnere u inozemstvu, radi se o offshoringu.

### **3.1.2. Područja i faze outsourcinga**

Outsourcing kao takav može se podijeliti na područja u kojima djeluje odnosno dio poslovanja poduzeća na koji se odnosi. Prvo od područja odnosi se na informatičku tehnologiju te se tu radi o aktivnostima koje obuhvaćaju razvoj određenih aplikacija, njihovo održavanje i osposobljavanje, kao i izradu baza podataka, usluge savjetovanja i reinženjering. Drugo područje djelovanja outsourcinga se odnosi na operativu ili svakodnevno operativno poslovanje poduzeća, a najčešće se odnosi na sektore u poduzeću poput administracije, financija, ljudskih resursa, prodaje te marketinga. Treće i posljednje područje outsourcinga u se odnosi na logistiku koja obuhvaća poslove distribucije i transporta odnosno skladištenja, kontrole te dopreme i otpreme sirovina i materijala ili proizvoda. Prilikom određivanja faza u kojima će se odvijati outsourcing poduzeća, prvo bi se trebali specificirati obilježja naručenih proizvoda ili usluga od outsourcera, nakon toga važno je posjedovati metodologiju za praćenje i mjerenje tih obilježja, a na kraju je bitno znati predvidjeti učinke koji se mogu pojaviti ako se pojave različitosti u odnosu na naručene proizvode ili usluge od outsourcera. Outsourcing se kao poslovna aktivnost nekog poduzeća može podijeliti na tri faze rada:<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Kolaković, M. (2010) *Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima krize*, Zagreb, Strategija, str. 78-79

- 1) **Interna analiza i vrednovanje.** U ovoj fazi menadžment ispituje potrebu za outsourcingom i razvija strategiju njegove implementacije. Ta je faza najčešće interna i provodi ju vrhovni menadžment koji mora biti sposoban definirati viziju i način implementacije promjena koje su neophodne za uspjeh outsourcinga. Pri razvoju strategije menadžment bi trebao voditi računa o tome kako najlakše razjasniti organizacijske ciljeve u odnosu na outsourcing, kako identificirati područja outsourcinga te definirati ključne i one manje ključne sposobnosti i funkcije. Također vrlo bitna stavka je razvoj dugoročne strategije, te vođenje brige o moralu zaposlenih i njihovim radnim mjestima.
- 2) **Procjena potreba i izbor ponuđača.** U drugoj fazi outsourcinga menadžment proučava potrebe poduzeća i pronalazi odgovarajuće partnere koji će zadovoljiti te potrebe. Proces započinje tako da se proučavaju vlastite potrebe i uspoređuju se s drugim poduzećima koja su „outsourcala“ iste vrste funkcija. Nakon što se definiraju te potrebe izdaje se zahtjev za ponudu koji se zatim šalje potencijalnim ponuđačima iz razloga jer se želi odabrati ponuđač koji o tome trenu najviše odgovara potrebama poduzeća. Sljedeća faza je faza izbora najpovoljnijeg ponuđača te ispitivanje njegovog boniteta i reputacije kako bi imali što bolju sliku o kakvom je poduzeću riječ. Neki od faktora koji utječu na izbor ponuđača su povjerenje u kvalitetu, cijena koja se traži za usluge, reference i reputacija tog poduzeća na tržištu, fleksibilnost prilikom ugovaranja poslova, bogatstvo resursima, lokacija i poslovna kultura. Posljednja faza procesa je pregovaranje oko cijene, performansi, kvalitete te posljedica i penala ukoliko dođe do ne ispunjavanja dogovora.
- 3) **Implementacija i upravljanje.** Treća i posljednja faza outsourcinga se odnosi na definiranje menadžerskih stavova u pogledu kontrole dogovorenog procesa, a također i načine rješavanja potencijalnih problema te adaptacija organizacije i ljudi u njoj na novi način poslovanja.

### 3.2. Ostvarivanje konkurentskih prednosti

Biti konkurentan na tržištu danas više nije pitanje uspjeha, nego pitanje opstanka, stoga je izgradnja i stalno podizanje konkurentnosti ključni zadatak svakog poduzeća. Konkurentska prednost predstavlja skup čimbenika koji izdvajaju neko poduzeće od ostalih konkurenata i daju mu jedinstvenu tržišnu poziciju, superiornu naspram konkurencije. Ona se ostvaruje posjedovanjem ili kreiranjem određene posebnosti koji kupci traže i prihvaćaju te pomoću koje

se neko poduzeće razlikuje od svojih konkurenata. Poduzeće može steći konkurentsku prednost na tržištu ako je u stanju ponuditi potrošačima bolji proizvod uz istu cijenu kao i konkurencija ili ponuditi zamjenski proizvod jednake kvalitete po nižoj cijeni. Postoje različiti elementi ostvarivanja konkurentskih prednosti, različiti načini iskazivanja konkurentskih prednosti te različiti izvori ostvarivanja konkurentskih prednosti.

**TABLICA 1. ELEMENTI, IZVORI I NAČINI OSTVARIVANJA KONKURENTSKIH PREDNOSTI**

<b>Elementi konkurentskih prednosti</b>	<b>Konkurentske prednosti najčešće se iskazuju kroz</b>	<b>Izvori ostvarivanja konkurentskih prednosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Superiorno znanje</li> <li>b. Superiorni resursi</li> <li>c. Superiorna kontrola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Izvrstan proizvod</li> <li>b. Niski troškovi poslovanja</li> <li>c. Primjena suvremene tehnologije i tehnoloških rješenja</li> <li>d. Organizacijska rješenja</li> <li>e. Odnosi s klijentima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inovacije</li> <li>b. Diversifikacija</li> <li>c. Brzina</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija, str. 83-85.

Tablica 1. prikazuje elemente ostvarivanja konkurentskih prednosti koji započinju superiornim znanjem koje se mogu podijeliti na razvojno, proizvodno, marketinško, financijsko i menadžersko znanje. Superiorno znanje je vrlo bitan element jer se na temelju znanja donose određene odluke u poduzeću, te što više zaposlenici poduzeća imaju o različitim područjima s kojima se poduzeće bavi to je veća šansa za ostvarivanje konkurentskih prednosti. Drugi element su superiorni resursi koje treba dobro razmotriti i podijeliti na proizvodne kapacitete, stupanj informatizacije poduzeća, distribucijsku mrežu poduzeća, broj prodajnog osoblja, obujam ulaganja u promociju itd. Treći element ostvarivanja konkurentskih prednosti je superiorna kontrola kojom menadžeri dobivaju informacije o poduzeću. Kontrolom resursa želi se saznati koriste li se pravilno resursi, prate li se unaprijed utvrđeni ciljevi te ukoliko postoje određeni problemi vrlo je bitno saznati koji su to i iz kojeg razloga su nastali.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima krize**, Zagreb, Strategija, str. 83

Konkurentske prednosti se najčešće iskazuju kroz izvrstan proizvod odnosno proizvod za kojeg se može na temelju njegovih svojstava zaključiti da je bolji ili jednake kvalitete, ali jeftiniji od glavnog konkurentskog proizvoda. Smanjivanjem troškova poslovanja smanjuje se i jedinična cijena proizvoda te tako poduzeće može za nižu cijenu prodavati izvrstan proizvod na sve zahtjevnijem tržištu. Treći način na koji se konkurentska prednost iskazuje jest veličina poduzeća koja je bitna zbog toga jer je za poduzeće vrlo važno znati koji segment na tržištu je njegov i koliki tržišni udio ono zauzima. Četvrti način putem kojeg se iskazuju konkurentske prednosti su organizacijska rješenja odnosno situacije u kojima kvalitetno organizirano poduzeće te kvalitetno vođenje istog olakšava situiranje poduzeća na tržištu. Posljednji način iskazivanja konkurentskih prednosti su odnosi s vlastitim klijentima i odnos prema potencijalnim klijentima. Imidž svega pa tako i poduzeća je vrlo bitan jer je opće poznato da ljudski um nakon nekog vremena jednostavno kupuje određeni proizvod ili uslugu jer vjeruje i ostaje lojalan njima poznatoj marki.

Izvori ostvarivanja konkurentskih prednosti se odnose na inovacije odnosno sposobnost poduzeća da svojim sposobnostima proizvodi nove, inovativne proizvode koje tržište dosad nije vidjelo. Izvor ostvarivanja konkurentskih prednosti također može biti i diversifikacija odnosno poznata formula u kojoj „ne treba držati sva jaja u istoj košari“ kojom se želi postići odvojenost procesa i pokušaj zauzimanja tržišta u različitim područjima i s različitim pozicija. Treći izvor ostvarivanja konkurentskih prednosti se odnosi na brzinu kojom poduzeće djeluje na tržištu odnosno sposobnosti prilagođavanja zahtjevima tržišta iz razloga jer je opće poznato kako je životni ciklus proizvoda u suvremenom svijetu sve kraći.

Prema Porterovoj analizi iz 1985. poduzeće koje konstantno optimizira svoje aktivnosti lanca vrijednosti i prilagođava ih usporedno s konkurencijom ima veću šansu da svoje kvalitetne mogućnosti pretvori u konkurentsku prednost. Ipak, ostaje nejasno jesu li sve aktivnosti lanca vrijednosti jednako značajne prilikom ostvarivanja unaprijed utvrđenih ciljeva. Kako bi se razumjeli elementi lanca vrijednosti, potrebno je prvo naglasiti resurse i mogućnosti koji na kraju stvaraju te elemente. Poveznica između ključnih kompetencija i lanca vrijednosti je uglavnom ista, a prema Porteru vrijednost lanca je suma od ukupnog broja povezanih aktivnosti koje poduzeće obavlja unutar svog poslovanja da bi postigla određene rezultate. Drugim riječima, obavljanje aktivnosti lanca vrijednosti na načine na koje će to poduzeću donijeti mogućnost da „nadigra“ svoje konkurente je potencijalni izvor konkurentskih prednosti. Koncept lanca vrijednosti sugerira da postizanje konkurentskih prednosti počinje s razvojem

dubljeg organizacijskog znanja u obavljanju određenih, iznimno bitnih aktivnosti lanca vrijednosti. Razvojem tog znanja i odrađivanjem bitnih aktivnosti one postaju jedni od kamena temeljaca za strategiju razvoja poduzeća i ulaganjem sve više resursa događa se sve bolji učinak u tim područjima te se na kraju ostvaruju ključne sposobnosti poduzeća.<sup>23</sup>

## SLIKA 6. LANAC VRIJEDNOSTI PODUZEĆA



Izvor: autor

Slika šest prikazuje lanac vrijednosti koji započinje područjem marketinga. Marketing predstavlja vrlo bitnu stavku lanca vrijednosti, jer utječe na odnose između poduzeća i potencijalnih kupaca tog poduzeća. U razvojnoj fazi marketinga poduzeće se fokusira na razumijevanje fokusa potrošača i njihovih potreba prije nego što su proizvodi dizajnirani i razvijeni. Druga faza, post-prodajna faza žele se razumjeti mogući problemi koje potrošači imaju u vezi proizvoda poduzeća i zadovoljstva zbog kojih taj proizvod kupuju. Marketing predstavlja prvotnu točku doticaja s potrošačima i kao takav nosi velik teret i važnu ulogu. Najvažniji zadatak marketinga je dobiti uvid u to koliko se potrebe potrošača razlikuju od onoga što njihovo poduzeće trenutno nudi i pokušati zatvoriti tu prazninu poboljšavajući proizvod.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Prajogo D.I., McDermott P., Goh M, (2008) "Impact of value chain activities on quality and innovation", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 28 No. 7, str.615-617, <https://doi.org/10.1108/01443570810881785>

<sup>24</sup> Ibid. Str. 619

Područje istraživanja i razvoja ima najbitniji ulogu u procesu inovacije proizvoda, te se iz tog razloga mnoga mjerenja kojima se želi procijeniti inovativnost poduzeća fokusiraju na mjerenje istraživanja i razvoja poduzeća. Povećanje kompleksnosti tehnologije, te sve kraći životni ciklus proizvoda prisiljava poduzeća da se fokusiraju na menadžment istraživanja i razvoja kao izvor strategije poslovanja. Istraživanje i razvoj ima dvije glavne uloge u postizanju superiorne inovativnosti. Prva se nalazi u novom proizvodu i njegovom razvoju, a druga uloga je kooperacija između sektora istraživanja i razvoja s marketingom i proizvodnjom. Na tržištu se može vidjeti da visoko tehnološki razvijena poduzeća ulažu velike količine sredstava u razvoj proizvoda, proizvodnu strategiju te integraciju lanca vrijednosti. Zbog toga se može zaključiti da visoko tehnološki razvijena poduzeća su predvodnici naprednog vođenja i razvoja procesa.<sup>25</sup>

Proces proizvodnje i uspješnosti poslovanja bi trebao identificirati nedostatke koji se pojavljuju tijekom procesa proizvodnje, istražiti izvore zbog kojih se pojavljuju ti nedostaci i poduzeti preventivne akcije. Proces proizvodnje najviše se fokusira na činjenicu kako su procesi unutar poduzeća dizajnirani i kolika je kontrola da će se uistinu proizvesti planirani output. U prošlosti se pojavljuje težnja da se kontrola procesa provodi putem statističkih procesnih kontrola kako bi se poboljšala kvaliteta konačnog proizvoda.<sup>26</sup>

Uloga dobavljača u ostvarivanju superiorne kvalitete je bila prepoznata u dijelu lanca vrijednosti koji se odnosi na nabavu sredstava na taj način da dobavljači postaju neizostavan dio velikog broja organizacijskih proces. Dobavljači su vrlo bitni jer oni obavljaju aktivnosti i stvaraju trošak za poduzeće stvarajući i dostavljajući inpute koji se kasnije koriste kao konačni proizvodi poduzeća. Troškovi te kvaliteta dostavljenih inputa daju poduzeću priliku da svojim konačnim proizvodima konkuriraju na sve zahtjevnijem tržištu. Stručnjaci zagovaraju situaciju u kojoj se treba izgraditi kooperativni odnos između poduzeća i dobavljača, te da bi se trebalo ulagati u razvoj dugoročne suradnje iz razloga što poduzeća na taj način mogu smanjiti bazu svojih dobavljača, ali isto tako time smanjiti administrativne troškove i varijabilnost kvalitete koja im se dostavlja.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Ibid. Str. 620

<sup>26</sup> Ibid. Str. 620

<sup>27</sup> Ibid. Str. 621



### 3.3. Oblici organizacijskih struktura u virtualnom okruženju

Suvremeni svijet privređivanja kojeg određuju globalizacija, izrazito brz tehnološki razvoj te nova komunikacijska rješenja je svijet u kojemu su iznimno ubrzani poslovni procesi. Ti poslovni procesi zahtijevaju okupljanje ili umrežavanje poduzeća kako bi skupno poslovali na tržištu. Geografski disperzirane poslovne i organizacijske jedinice se na temelju različitih svrha povezivanja okupljaju te skupa pokušavaju utjecati na društveno-ekonomsko okruženje. Razvoj mreže i mrežnih organizacija započinje procesom integracije poduzeća koji je ujedno i najčvršći oblik povezivanja poduzeća, a dijeli se na spajanja i preuzimanja. Spajanje poduzeća označava udruživanje dva ili više poduzeća kako bi se stvorio potpuno novi privredni subjekt, uz istodobni prestanak postojanja subjekta koji ga čine. U početku su se spajanja događala radi postizanja ekonomije obujma i administrativnih ušteda. Tako su nastali konglomerati koji još djeluju u nekim industrijama, ali danas se zahtijeva istovjetnost ili puna komplementarnost poduzeća koja se spajaju.

Preuzimanje se pojavljuje kada jedno poduzeće kupnjom dionica ostvari kontrolirajući većinski dio u nekom drugom poduzeću, te se time dijeli na onu koja je preuzela ili roditeljska kompanija, te onu koja je preuzeta ili podružnica. Najčešći razlozi koji motiviraju neka poduzeća da se spajaju s drugim poduzećima su pristup novim tržištima, jačanje konkurentske moći na tržištu te samim time eliminacija konkurencije, doprema novih tehnoloških i specifičnih znanja te povećanje profitabilnosti poduzeća. Najveći problemi ili nedostaci koji se mogu dogoditi jesu loš izbor kompanija za spajanje ili preuzimanje, pojava suparništva među zaposlenicima u poduzeću, ugrožavanje slobodnog tržišta i pojačan utjecaj multinacionalnih kompanija na zakonodavstvo.<sup>28</sup>

Strateški savezi su dogovori između kompanija ili partnera da bi se postigli zajednički ciljevi i interesi. Strateški savezi se najčešće sklapaju između dva neovisna poduzeća koja su najčešće prije toga bili konkurenti. U praksi u definiciju strateških saveza bi ulazili svi oni odnosi koji nisu vezani uz transakcije ili dogovore vezane primjerice višegodišnju dogovorenu suradnju kao outsourcing. Postoje četiri glavne potencijalne prednosti koje strateški savezi donose. Prva prednost je jednostavnost ulaska na tržište koju donosi razvoj informacijske i telekomunikacijske tehnologije, a samim time poduzeće ostvaruje mogućnosti zbog ekonomije

---

<sup>28</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima krize**, Zagreb, Strategija. Str. 94-97

obujma i poboljšanja uvjeta u marketingu i distribuciji. Troškovi ulaska na strana tržišta su uglavnom izvan dometa pojedinačnog poduzeća, ali upravo strateški savezi omogućuju taj pothvat. Podjela rizika se nameće kao sljedeća logična prednost dogovaranja strateških saveza, a najčešće se očituje onda kada se dolazi na nova, nepoznata tržišta ili tržišta na kojima vlada nesigurnost i nestabilnost. Sljedeća prednost strateških saveza se odnosi na podjelu znanja i praktičnih vještina koje se odnosi na to da većina poduzeća u određenim područjima nemaju dovoljno znanja i vještina za sve zahtjevnije tržište. Informacije i znanja koja proizlaze iz saveza se osim u skupnom poslovanju mogu koristiti također i na pojedinačnim projektima svakog poduzeća. Posljednja prednost koju strateški savezi omogućuju jest sinergija i kompetitivna prednost koje poduzeću daje određeni osjećaj sigurnosti prilikom ulaska na nova tržišta te kompetitivne borbe sa svojim konkurentima.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Išoraite, M. (2009), „Importance of strategic alliances in company’s activity“, **Intellectual Economics**, Vol. 1, No. 5, str. 39–46, Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/283364289>

## 4. NASTANAK I OBLICI POSLOVNIH SUBJEKATA VIRTUALNE EKONOMIJE

### 4.1. Prelazak klasičnih poduzeća kroz proces virtualizacije poslovanja

Prvi koncept virtualnog poduzeća ili virtualne korporacije spominje se u već dalekoj 1984. godini pod nazivom dinamične virtualne organizacije, pojam koji se odnosi na suradnju između poslovnih partnera, a koji se zasniva na unaprijed utvrđenom intenzivnom korištenju elektroničkih medija u komunikacijskim i koordinacijskim procesima. Kroz vrijeme javlja se važnost jasnog raščlanjivanja pojmova poput virtualnih organizacija, virtualnih korporacija, virtualnih kompanija i virtualnih poduzeća. Kroz razne definicije došlo se do zaključka da se virtualna korporacija i kompanija mogu univerzalno nazivati virtualnim poduzećem, dok virtualnu organizaciju čine udruženja tih poduzeća.<sup>30</sup> Danas neke organizacije cjelokupni koncept poslovanja zasnivaju na virtualnom poslovanju te kao takve ulaze na tržište, ali postoje i onda poduzeća koja su tradicionalno poslovala na tržištu te su zbog raznih razloga odlučile napustiti taj koncept i prijeći kroz proces virtualizacije poslovanja. Kada poduzeće poželi mijenjati način svog poslovanja mora ono se mora odlučiti na evolucijske ili revolucijske promjene. Evolucijske promjene se odnose na pristupanje tržištu korak po korak, težnju za kontinuiranim poboljšanjem cjelokupnog procesa poslovanja, stalno i svakodnevno učenje i obučavanja te na kontrolirani, harmoničan i planirani rast. Revolucijske promjene opisuju nagli pristup, radikalne promjene i velike skokove u poduzeću te samim time kaotičan i nepredvidljiv rast.<sup>31</sup>

Zbog postojanja potrebe razvila su se dva načina kreiranja virtualnog poduzeća na tržištu. Univerzalni model je pristup koji može biti primjenjiv u najčešćim slučajevima kreiranja virtualnog poduzeća. Ovaj model kreiranja virtualnog poduzeća može koristiti menadžmentu klasičnog poduzeća za reinženjering vlastitog poslovanja i razvoj novih poslovnih strategija. Univerzalni model kreiranja virtualnog poduzeća u središte stavlja menadžment virtualnog poduzeća koji nadgleda proces koji započinje identifikacijom tržišnih zahtjeva i mogućnosti, nastavlja vizijom kreiranja virtualnog poduzeća te identifikacijom vlastitih ključnih kompetencija. Nakon toga slijedi outsourcing onih ne-ključnih sposobnosti, organizacija procesa virtualnog poslovanja te konačno kontrola istog tog procesa virtualnog poslovanja koja zatim svojim povratnim informacijama daje informacije menadžmentu kako nastaviti dalje.

---

<sup>30</sup> Kupke S. (2007) The strategic virtual corporation: A new approach to bridge experience gap, **Department for Corporate Governance and E-commerce**, University of Potsdam

<sup>31</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima krize**, Zagreb, Strategija, str.188

Preduvjet za primjenu ovog modela je potpuno razumijevanje te želja i sposobnost primjene koncepta virtualne organizacije od strane menadžmenta poduzeća. Naime kad menadžment inicijalne tvrtke uvidi pojavu tržišne potrebe, promjene ili prilike koju ne može samostalno zadovoljiti, prilazi se procesu kreiranja mreže virtualnog poduzeća i angažira se voditelj ili lider mreže. Drugi pristup je *activity based* pristup ili pristup cijepanja poduzeća na aktivnosti koji se pojavljuje kada neko klasično organizirano poduzeće želi povećati dinamičnost svoje organizacijske strukture i postići stupanj virtualnosti. Osnova ovog pristupa temelji se na specijalizaciji na strateške aktivnosti, na koju se dodaje outsourcing i insourcing pristup realizacije ostalih glavnih aktivnosti poslovanja. Za realizaciju pristupa potrebno je pratiti četiri koraka:<sup>32</sup>

1. *Definiranje strateških proizvoda i usluga* u kojima prvo treba analizirati postojeće proizvode i usluge te donijeti odluku o tome hoće li ih se i dalje proizvoditi ili potpuno napustiti. Ta se odluka temelji na trenutnoj profitabilnosti svakog proizvoda te procjeni buduće profitabilnosti. Ovim definiranjem žele se istaknuti proizvodi nad kojima je moguće izvršiti racionalizaciju pomoću redizajniranja aktivnosti ili outsourcinga.
2. *Definiranje glavnih aktivnosti za svaki proizvod ili uslugu* koji dijeli realizaciju svakog proizvoda ili usluge na broj smisleno zaokruženih aktivnosti. Aktivnost te u ovom smislu može definirati kao skup povezanih operacija koje čine logičku cjelinu. Granice među aktivnostima mogu se povući tako da one postaju odvojive cjeline koje se mogu zasebno realizirati na mjestu koje će kasnije biti određeno.
3. *Definiranje pratećih aktivnosti* koji se odnosi na definiranje zajedničkih potpornih aktivnosti koje se mogu realizirati samostalno ili primjenom outsourcinga. To su aktivnosti koje podupiru funkcioniranje organizacije inicijalne tvrtke i virtualnog poduzeća
4. *Definiranje načina i nositelja realizacije aktivnosti* je ključ transformacije iz klasičnog u virtualno poduzeće, a realizira se podjelom na aktivnosti koje obavlja inicijalna tvrtka, one koje obavljaju outsourceri ili virtualna poduzeća te ona koja se kupuju na tržištu od dobavljača.

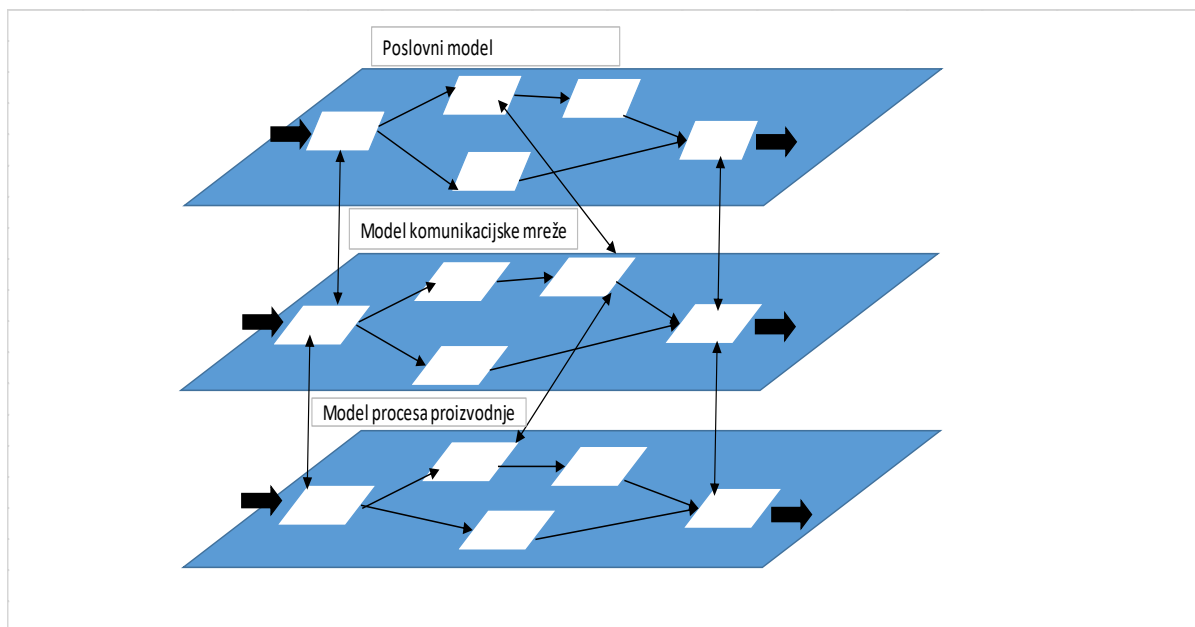
---

<sup>32</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima krize**, Zagreb, Strategija, str.188-191.

## 4.2. Oblici virtualnih subjekata

### 4.2.1. Virtualna tvornica

SLIKA 7. MODEL VIRTUALNE TVORNICE



Izvor: prilagođeno prema Sanjay Jain, Ngai Fong Choong, Khin Maung Aye, Ming Luo, (2001) "Virtual factory: an integrated approach to manufacturing systems modeling" str.594-608, Dostupno na : <https://doi.org/10.1108/01443570110390354>

Slika 7. prikazuje model virtualne tvornice koji je zapravo integrirana cjelina od svojih pod modela koji predstavljaju podsisteme u tvornici umjesto toga da se svaki model u poslovanju gleda zasebno. U svakodnevnom životu učinak neke tvornice je rezultat funkcioniranja cjelokupnog sistema poduzeća, a ne samo proizvodnih kapaciteta i politika tvornice. Na učinak poslovanja utječu razni poslovni procesi, unutarnja i vanjska logistika, učinak vlastite komunikacijske mreže i sl. Razvojem informacijske tehnologije danas je moguće napraviti virtualnu tvornicu koja sve navede aspekte integrira u jednu cjelinu. Model virtualne tvornice pokazuje kolika je vrijednost integriranog pristupa donošenja odluka u poduzeću odnosno taj model dopušta evaluaciju utjecaja raznih poslovnih procesa i ostalih sistema na uspješnost i rad same tvornice.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Sanjay Jain, Ngai Fong Choong, Khin Maung Aye, Ming Luo, (2001) "Virtual factory: an integrated approach to manufacturing systems modeling", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 21 No.5/6, str.595-603, Dostupno na : <https://doi.org/10.1108/01443570110390354>

#### 4.2.2. Virtualno bankarstvo

Banke imaju ključnu ulogu u promociji online poslovanja. Iako prodavači putem interneta imaju opciju plaćanja po dostavi koja se čini sigurna i vjerodostojna, i dalje postoji želja za takozvanim e-plaćanjem koje jedino banke omogućuju. Banke na tržištu daju snažan i vjerodostojan dojam posrednika u online transakcijama te omogućuju sigurno poslovanje poduzećima kojima je online poslovanje u srži obavljanja posla. Virtualno bankarstvo još poznato kao i online bankarstvo je usluga koja se provodi jednako kao i u fizičkim poslovnicama uz razliku da se usluge omogućuju putem interneta. To su najčešće usluge poput otvaranja računa, prebacivanja novčanih sredstava, usluge online plaćanja te e-kupovina. Ovaj virtualni sistem poslovanja ima snagu promijeniti cjelokupni sistem privređivanja koji će sve više zamjenjivati fizički novac s online trgovinom i ekonomijom.<sup>34</sup>

#### 4.2.3. Virtualni ured

U suvremenom svijetu fleksibilan rad je kreirao novu dimenziju poslovanja za menadžere u poduzeću. Potrebe za uredskim prostorima su se promijenile, a tehnologije i sistemi poslovanja moraju biti prilagođeni za radnike koji rade unutar i izvan ureda. Radna snaga provodi sve manje vremena u uredima iz razloga što posao koji trebaju obaviti sve češće odrađuju primjerice od kuće, iz hotela i kafića, vlakova, aviona i slično. S menadžerske strane pojavljuje se potreba za razumijevanjem načina na koji zaposlenici poduzeća najefektivnije mogu obavljati zadani im posao te im samim time osigurati mogućnosti za obavljanje.<sup>35</sup> Razvoj informatičke tehnologije najviše je ostavio trag na upravo uredskom poslovanju, a uz pomoć informatičke opreme i odgovarajućih programa virtualni uredi ostvaruju sve zahtjeve suvremenog poslovanja. Brojne koristi virtualnih ureda započinju smanjenjem troškova najamnine ili amortizacije poslovnih prostora, povećanje produktivnosti, skraćivanje vremena potrebnog za donošenje poslovnih odluka te porast same fleksibilnosti. Unatoč tome organizacije zadržavaju svoju korporacijsku kulturu, osjećaj za pripadnost i lojalnost poduzeću, mogućnost nesmetane komunikacije, povezivanja i zbližavanja ljudi te razmjene informacija kao mogućnost kontrole poslovanja. Podjela suvremenih radnika s aspekta radnog mjesta i obavljanja posla sažeti su u Tablici 2.

---

<sup>34</sup> Sha, Nadia & Mohammed, Shariq. (2017). Virtual banking and online business. **Banks and Bank Systems**. str.75, Dostupno na:

[https://www.researchgate.net/publication/315631491\\_Virtual\\_banking\\_and\\_online\\_business](https://www.researchgate.net/publication/315631491_Virtual_banking_and_online_business)

<sup>35</sup> Martin Stocks, (1998) "The virtual office - putting management ahead of facilities", **Facilities**, Vol. 16 No. 1/2, str. 29-33, Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/02632779810195820>

**TABLICA 2. PODJELA SUVREMENIH RADNIKA S ASPEKTA MJESTA GDJE SE OBAVLJA POSAO**

<b>Telecommuting</b>	-najnepokretniji aranžman -fiksni uredi -komunikacija putem telekomunikacijske opreme
<b>Hoteling</b>	-povremeni dolasci u ured, ali ne posjeduju uredski prostor -koriste ograđeni prostor gdje spajaju računalo
<b>Vezani radnik</b>	-posjeduje mobilnost, ali očekuje se da se javlja u ured -stimulira kreativnost jer se radnici kreću između raznih područja
<b>Kućni radnici</b>	-nemaju ured -posjećuju sjedišta poslodavaca -opremljeni namještajem, opremom i telefonima
<b>Potpuno mobilni radnici</b>	-nemaju ured niti kod kuće -na putu ili kod klijenata cjelokupno radno vrijeme -telefonska prodaja i klijentske usluge

Izvor: prilagođeno prema Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima krize, Zagreb, Strategija, str.120

#### **4.2.4. Virtualni klaster**

U suvremenom svijetu, liberalizacija poslovanja i proces globalizacije su značajno povećali očekivanja potrošača te konkurenciju između poduzeća. Istodobno su svjetska tržišta počela nuditi obilje prilika za srednja i mala poduzeća. Kako bi odgovorili na sve veći pritisak tržišta srednja i mala poduzeća se susreću sa dva glavna izazova. Prvi izazov je kako transformirati sebe na tržištu i povećati svoju individualnu konkurentnost, a drugi izazov je kako postići sinergijske efekte ulazeći u kooperaciju s drugim malim i srednjim poduzećima, uzimajući u obzir veličinu vlastitog poduzeća. U isto to vrijeme politika države u kojoj se poduzeća nalaze na makro razini želi poboljšati konkurentnost nacionalnih ekonomija kroz stvaranje kvalitetnih okvira i uvjeta za ekonomsku aktivnost te promociju instrumenata i mjera koji potpomažu razvoju malih i srednjih poduzeća.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Karaev A., Koh Lenny, S.C., Szamosi L.T., (2007) "The cluster approach and SME competitiveness: a review", **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 18, No.7, str. 818-819, Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/17410380710817273>

Iako nema univerzalno prihvaćene definicije klastera, najčešći zajednički elementi raznih definicija odnose se na specijalizaciju odnosno područje rada kojim se poduzeće bavi te geografsku lokaciju koja omogućuje just-in-time sustave poslovanja. Klasteri se baziraju na sofisticiranoj podjeli rada koja vodi do aktivnosti vezanih preko weba te samim time zahtijevaju veću unutarnju koordinaciju procesa. Razni pristupi klasterima započinju industrijskim pristupom u kojem poduzeće lagano raste na način da se uče kako lokalizirati određene procese te usporediti vlastite poslovne procese s konkurentskima. U fleksibilnom organizacijskom pristupu poduzeća se razvijaju na način da se fokusiraju na specifične faze lanca opskrbe u kojem sudjeluju, dok u učenju prilikom samog obavljanja aktivnosti poduzeća razvijaju svoje poslovanje na način da sastavljaju svoje planove rasta u kooperaciji sa svojim konkurentima i partnerima.<sup>37</sup>

#### **4.3. Virtualne organizacije**

Najveći dio prošlog stoljeća velike korporacije su izrađivale sisteme masovne proizvodnje koji su zahtijevali od zaposlenika tog poduzeća zajednički rad s centralnih mjesta tih korporacija. Razvoj informacijskih tehnologija potpuno mijenja to mišljenje te omogućuje decentralizaciju obavljanja posla odnosno sada je moguće da zaposlenici rade skupa iako su fizički odvojeni jedni od drugih. Kako vrijeme prolazi te zbog razvoja informacijske i komunikacijske tehnologije uskoro će poduzeća postojati i već postoje samo na virtualnoj razini, a glavna razlika između tih poduzeća i tradicionalnih poduzeća ogleda se u tome kako se odnose prema znanju. Tradicionalna poduzeća znanje koje posjeduju čuvaju u poduzeću na dugoročne staze dok virtualna poduzeća kupuju to znanje na tržištu kada se pojavi potreba za time. Rezultat svega toga je „poduzeće bez zidova“ koje skupno djeluje na tržištu s različitim ljudima bez obzira gdje se oni u tome trenu fizički nalazili. Definicija bi virtualne organizacije okarakterizirala kao fleksibilnu mrežu neovisnih entiteta na tržištu koji povezani informacijskim tehnologijama kako bi dijelili znanja, vještine te pristup ostalim potrebama na ne tradicionalan način. Komponente poput radnika, timova, dijelova organizacije te samih poduzeća koji čine virtualnu organizaciju su geografski disperzirani, funkcionalno i kulturološki različiti, elektronički povezani te samim time čine zajednicu u kojemu su ljudski,

---

<sup>37</sup> Romano A., Passiante G., Elia V, (2001) "New sources of clustering in the digital economy", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 8 No. 1, str.20, <https://doi.org/10.1108/EUM000000006813>



fizički i tehnološki resursi alocirani tamo gdje najefektivnije pridonose ostvarivanju poslovnih ciljeva.<sup>38</sup>

**TABLICA 3. PREDNOSTI I NEDOSTATCI VIRTUALNIH ORGANIZACIJA**

PREDNOSTI	NEDOSTATCI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proširenje granica</li> <li>• Povećanje kapitala</li> <li>• Kraće vrijeme dolaska na tržište</li> <li>• Brža geografska ekspanzija</li> <li>• Fleksibilnost</li> <li>• Specijalizacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nestabilnost organizacijske forme u duljem vremenskom razdoblju</li> <li>• Raspadanje klasičnih radnih odnosa</li> <li>• Gubitak osjećaja pripadnosti i socijalne sigurnosti</li> <li>• Problem ujednačavanja radne kulture</li> <li>• Zanemarivanje stjecanja novih znanja</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima krize, Zagreb, Strategija, str. 138-140.

Tablica 3. prikazuje prednosti i nedostatke virtualnih organizacija koje započinju proširenjem granica bez povećanja fiksnih troškova i fokus na ključne sposobnosti, povećanje kapitala koji je prijeko potreban za povećanje obujma poslovanja. Kraće vrijeme dolaska na tržište odnosi se na situaciju u kojoj poduzeće zbog okupljanja većeg broja ljudi brže prolazi kroz proces ulaska na tržište. Brža geografska ekspanzija pokazuje da ukoliko se poduzeće odluči na virtualno poslovanje te dosegne maksimum prodaje na svom postojećem tržištu ono se vrlo lako pomoću svojih partnera u virtualnom poslovanju može alocirati na neko potencijalno dobro tržište. Fleksibilnost kao prednost omogućuje poduzeću brzo povećanje ili smanjenje proizvodnih kapaciteta, a specijalizacija omogućuje poduzeću da se fokusira na svoje ključne sposobnosti. Što se tiče nedostataka treba naglasiti da postojeća organizacijska forma kroz neki duži period može biti narušena zasićenošću ili jednostavno različitošću ciljeva ispred svakog poduzeća. Nedostatak je također i raspadanje klasičnih radnih odnosa na koje su ljudi navikli kao i gubitak osjećaja pripadnosti nekom poduzeću te ugleda koji uz to ide kao i socijalne sigurnosti. Jedan od najvećih problema je problem ujednačavanja poslovne kulture koji uvijek

<sup>38</sup> Čulo, K. (2016). „Virtual organization – the future has already begun“. **Media, culture and public relations**, god.7, br.1, str. 35-37. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/159920>

nailazi na probleme između zaposlenika koji dugo vremena u tom poduzeću rade na potpuno drugi način nego onaj koji se on njih u sadašnjosti očekuje kao i zanemarivanje stjecanja novih znanja iz razloga što virtualne organizacije nova znanja najčešće otkupljuju.

#### **4.4. Vođenje virtualnog poduzeća**

Zbog toga što se izvođenje poslovnih aktivnosti u virtualnom poduzeću obavljaju članovi na različitim, geografski raspršenim lokacijama, upravljanje takvim načinom nekada može biti vrlo složeno te se najčešće isključivo moguće korištenjem informacijske i komunikacijske tehnologije što ju bitno razlikuje od klasičnih poduzeća gdje svi posao fizički obavljaju na jednom mjestu te samim time izravno komuniciraju o stvarima vezanim uz svakodnevno poslovanje poduzeća. Prema Fritzu i Manheimu vođenje virtualnog poduzeća se dijeli na:<sup>39</sup>

- a) Upravljanje ljudima koje se ogleda u znanju, vještinama, stručnosti i sposobnosti zaposlenih u poduzeću odnosno ljudskom kapitalu. S gledišta zaposlenih upravljanje ljudima obuhvaća razvijanje novih znanja i vještina za rukovanje informacijskom i komunikacijskom tehnologijom te poticanju istih tih ljudi u iznalaženju novih poslovnih prilika i mogućnosti
- b) Upravljanje odnosima pomoću kojih se između zaposlenih prenose eksplicitna i implicitna znanja. Činjenica je da se poslovanje u tim poduzećima odvija korištenjem informacijske i komunikacijske tehnologije te samim time socijalni odnosi među članovima ne postoje ili su slabo razvijeni. Zbog toga je upravljanje odnosima vrlo bitna stavka vođenja virtualnog poduzeća.
- c) Upravljanje radom se odnosi na koordinaciju i kontrolu radnih aktivnosti kojima se želi postići međusobna usklađenost zaposlenih u poduzeću prilikom obavljanja svakodnevnih aktivnosti, ali i kvalitetna kontrola tijekom procesa i naknadna kontrola kako bi osiguralo pravovaljano obavljanje aktivnosti.
- d) Upravljanje znanjem predstavlja jedan od ključnih faktora uspješnog vođenja virtualnog poduzeća. Upravljanjem znanjem treba pomoći članovima virtualnog poduzeća u razumijevanju distinktivnih obilježja globalnog tržišta, potrošačkih želja i potreba kako bi poboljšali svoju vlastitu učinkovitost, a samim time učinkovitost cjelokupnog virtualnog poduzeća.
- e) Upravljanje tehnologijom koji se odnosi na zadatak menadžmenta virtualnog poduzeća da omogući članovima pristup zajedničkim informacijama i bazama podataka te

---

<sup>39</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima krize**, Zagreb, Strategija, str.173-175.

nesmetanu elektroničku komunikaciju s poznavanjem činjenice da svi uključeni zaposlenici u proces nisu jednako dobri korištenju tehnoloških pomagala.

## 5. VIRTUALNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

### 5.1. Značaj elektroničkog poslovanja za hrvatsko gospodarstvo

Elektroničko poslovanje je suvremeni oblik organizacije poslovanja koji podrazumijeva intenzivnu primjenu informatičke i komunikacijske tehnologije kojemu teže svi poduzetnici orijentirani agresivnom osvajanju što boljih tržišnih pozicija i intenzivnom ulaganju u razvojne poslovne aktivnosti. Najvažniji razlozi zašto se poduzeća odlučuju na primjenu elektroničkog poslovanja koje je danas neizbježno su težnja za što boljim iskorištenjem raspoloživih poslovnih sredstava, posebice informacija, nastojanje da se ostvari što bolja tržišna, odnosno konkurentna pozicija tvrtke te želja za ostvarivanjem boljih poslovnih učinaka. Elektroničko poslovanje je primjenjivo u svim poduzetničkim odnosno gospodarskim djelatnostima. No, one u kojima je dosad prikupljeno najviše pozitivnih iskustava i kod kojih je ostvaren najveći uspjeh svakako su elektroničko trgovanje, elektronički marketing, elektroničko bankarstvo, elektroničko investiranje te elektroničke burze. Hrvatska je u Europi, te već sudjeluje u strategijama razvoja elektroničkog poslovanja kojima se kroz svaki period strategija želi postići uspješnije i efikasnije privređivanje u domaćim ekonomijama.<sup>40</sup>

**TABLICA 4. RAZVIJENOST DIGITALIZACIJE U ZEMLJAMA EUROPSKE UNIJE ZA 2017. GODINU**

Država	CIDI rezultat	CIDI rang
Danska	66.62	1
Švedska	64.63	2
Nizozemska	61.68	3
Finska	59.98	4
Ujedinjeno Kraljevstvo	58.48	5
Irska	56.27	6
Luksemburg	54.13	7
Njemačka	53.71	8
Belgija	53.43	9
Austrija	53.30	10
Španjolska	49.00	11

<sup>40</sup> Panian, Ž. (2000). „Elektroničko poslovanje – Šansa Hrvatskog gospodarstva u 21. stoljeću“. **Ekonomski pregled**, god. 51, br. 3-4, str. 270-272. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/65494>

Malta	48.66	12
Francuska	48.49	13
Češka	47.26	14
Estonija	45.86	15
Slovenija	45.28	16
Cipar	44.86	17
Slovačka	43.74	18
Litva	42.46	19
Mađarska	42.08	20
Portugal	40.03	21
Latvija	39.50	22
<b>Hrvatska</b>	<b>39.41</b>	<b>23</b>
Italija	39.07	24
Poljska	37.67	25
Grčka	35.86	26
Rumunjska	31.40	27
Bugarska	30.21	28

Izvor: Milošević, N., Dobrota, M. i Barjaktarović Rakočević, S. (2018). „Digital economy in Europe: Evaluation of countries’ performances“. **Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci**, god. 36, br. 2, str. 871. <https://doi.org/10.18045/zbefri.2018.2.861>

Tablica br. 4 prikazuje rangove država članica Europske unije prema CIDI što je metodologija izračuna multidimenzionalnih kompozitnih indikatora koji se dobije izračunom različitih varijabli. Podaci potrebni da bi se izvela računica o tome kako digitalizacija poslovanja i digitalna transformacija utječu na ekonomski razvitak Europskih zemalja. Za izračun CIDI-a izvučeno je trinaest varijabli koje mjere utjecaj digitalizacije na ekonomije. Među njima osam varijabli se odnosi isključivo na poduzeća koja su za ovaj rad bitna te se označuju slovom E , dok se pet varijabli odnosi na kućanstva i pojedince koji su također bit ovog rada, jer kako je ranije spominjano zaposlenici u virtualnim poduzećima i organizacijama sve češće obavljaju svoje poslove van njihove matične organizacije. Osam indikatora koji se odnose na poduzeća su redom: E1 postotak poduzeća koja su nekada ostvarila bilo kakve kupnje preko internetske mreže, E2 koji se odnosi na poduzeća koja prodaju svoje proizvode preko internetskih mreža. E3 su poduzeća koja koriste internetske kanale za oglašavanje, E4 indikator koji mjeri ukupni promet poduzeća iz elektroničkog poslovanja. E5 mjeri broj osoba zaposlenih u poduzećima

koje koriste računala kako bi pristupila World Wide Webu. E6 indikator broji osobe zaposlene u poduzeću kojima je omogućeno korištenje prijenosnih uređaja spojenih na Internet s ciljem poslovne uporabe. E7 uključuje poduzeća koja posjeduju svoju stranicu na Internet, dok E8 uključuje poduzeća koja imaju zaposlene stručnjake informacijske i komunikacijske tehnologije u svom poduzeću. Pet indikatora kućanstava uključuju postotak kućanstava s internetom, korištenje interneta po pojedincu, korištenje mobilnog interneta po pojedincu, korištenje cloud usluga, te internetske kupovine pojedinaca. Kao što možemo vidjeti iz tablice Republika Hrvatska ostvaruje 23 poziciju prema CIDI rangu čime pokazuje da se i dalje dosta muči u stizanju ostalih EU zemalja, ali isto tako da ispred sebe ima dugačak put. Unatoč tome poduzeća u Republici Hrvatskoj su naprednije od ostalih država u svojoj regiji što se tiče e-poslovanja i poslovanja u oblaku, ali cjelokupni proces digitalne transformacije je usporen činjenicom da je Internetska infrastruktura jako loša na području EU kao što su i vještine korištenja digitalnih uređaja kod zaposlenika slabe.

## **5.2. Otvaranje virtualnih ureda u Republici Hrvatskoj**

Regus grupa d.o.o. poduzeće je osnovano 2018. godine koje posluje na teritoriju Republike Hrvatske. Regus d.o.o. osim usluga virtualnog ureda nudi potpuno namještene i spremne urede za korištenje, co-working koji se odnosi na zajednički rad u uredu s drugim poduzećima gdje se plaća samo broj stolova koje poduzeće upotrebljava, a stolovi se svakodnevno određuju po principu tko prvi dođe dobiva prostor. Proizvode koje Regus nudi su također mogućnost iznajmljivanja soba za sastanke kao i uplatu članstva kojim se omogućuje korištenje Regus ureda koji postoje na više od 3000 lokacija diljem svijeta. Virtualni ured koje Regus nudi znači uspostavljanje prisutnosti na bilo kojem tržištu svijeta, a planovi virtualnog ureda najčešće uključuju usluge javljanja na telefonske pozive i rukovanje poštom, zajedno sa službenom poslovnom adresom u bilo kojem Regusovom poslovnom centru na svijetu. Razlikuju se tri vrste virtualnih uredskih paketa:<sup>41</sup>

- Profesionalna adresa paket koja omogućuje postavljanje tvrtke na željenu lokaciju u svijetu koja zatim posjeduje vjerodostojnu adresu i usluge rukovanja poštom
- Virtualni ured paket koji omogućuje službenu adresu s mogućnosti rukovanja poštom i svakodnevno odgovaranje na telefonske pozive. Također se nudi opcija pristupa poslovnim salonima na svim lokacijama Regusa u svijetu.

---

<sup>41</sup> Web stranica: <http://www.regus.hr>, Proizvodi, Pristupano 28.07.2019.

- Virtualni ured Plus paket je paket koji niti cjeloviti paket Virtualni ured koji uključuje poslovnu adresu, rukovanje poštom, odgovaranje na telefonske pozive te besplatne pristupe salonima uz uslugu pristupa privatnom uredu u centru po izboru kupca.

Instantoffice d.o.o. poduzeće je osnovano 2017. godine u koje svoje usluge pruža na Radničkoj cesti 80 u Zagrebtoweru. Instantoffice nudi 18 vrhunski opremljenih radnih mjesta koji se prilagođavaju potrebama i mogućnostima kupaca. Za razliku od Regusa koji zahtjeva naknadno dogovaranje cijene za zakup prostora Instantoffice na svojoj stranici odmah nudi pakete s pripadajućim cijenama koji se dijele na:<sup>42</sup>

- BasicUred koji za cijenu od 375,00 HRK mjesečno nudi usluge zaprimanja i razvrstavanja pošte te 30% popusta za najam dvorane za sastanke. Također nudi uslugu postavljanja jednokratnih natpisnih ploča i administracije u iznosu od 200 HRK.
- PlusUred za cijenu od 550 HRK mjesečno nudi sve što i basic opcija plus mogućnost korištenja sobe za sastanke Orhideja ili Office desk u vremenskom trajanju od 2 sata, neograničeno korištenje kuhinje, lounge prostora i bežičnog interneta za jednu osobu, ali se svaka od njih posebno za osobu naplaćuje. Uz to PlusUred paket također nudi zaprimanje i prosljeđivanje pošte, slanje pošte na željenu adresu te organizaciju slanja paketa.
- StandardUred opcija za cijenu od 900 HRK nudi sve što i prethodna dva paketa uvećano za Loyalty Program popust na cijene najma za velike dvorane za sastanke, 4h sobe Orhideja ili Office desk, posebni telefonski broj i fax, automatsko prosljeđivanje poziva na fiksni ili mobilni telefon. Ovaj paket također nudi opciju fax2mail te paket od 90 minuta uredske administracije uvećan za skeniranje i slanje pošte na mail, c/b printanje/kopiranje arhiviranje dokumentacije, izrada dopisa te sastavljanje pisanih ponuda, računa i ostalih dokumenata na temelju predloška.
- PremiumUred je najskuplja opcija iznajmljivanja virtualnog ureda u poduzeću Instantoffice, a mjesečna cijena iznosi 1450,00 HRK. Usluge se nadopunjuju od prethodnih paketa, a uključuju 6h korištenja sobe Orhideja ili Office desk, 2h najma dvorane Lotus, paket od 180 minuta korištenja uredske administracije koju nadopunjuje organizacija poslovnih sastanaka.

---

<sup>42</sup> . Web stranica: <http://www.instantoffice.hr>, Usluge, Pristupano 28.07.2019





## SLIKA 9. IZRAČUN I AUTORIZACIJA BLITZ KREDITA

The screenshot shows the 'Zatražite Blic kredit' (Apply for Blitz loan) page on the Addiko Bank website. The interface is in Croatian and features a red header with the bank's logo and name. Below the header, there are two sliders for selecting the loan amount and term. The selected amount is 20,500.00 kn and the term is 48 months. Below the sliders, there are two columns of financial details: monthly obligation (490.43 kn), total interest (2,925.99 kn), and total repayment (23,630.99 kn) on the left; and fee (205.00 kn), regular interest rate (6.95%), and effective interest rate (7.76%) on the right. A disclaimer states that the calculation is informational and that the final repayment plan may differ. A red 'Nastavi' (Continue) button is at the bottom.

**Addiko Bank**  
Virtuelna poslovnica  
Verzija: 1.0.960

Zatražite Blic kredit

Odaberite iznos kredita: 20.500,00 kn

Odaberite trajanje kredita: 48 mjeseci

Mjesečna obveza: 490,43 kn  
Ukupni iznos kamata: 2.925,99 kn  
Ukupni iznos otplate: 23.630,99 kn

Naknada: 205,00 kn  
Redovna kamatna stopa: 6,95%  
Efektivna kamatna stopa: 7,76%

Ovaj izračun je informativnog karaktera. Kod konačnog otplatnog plana može doći do minimalnih odstupanja zbog odabranog datuma dospijeća anuiteta.  
Ako niste klijent Addiko banke, zahtjev za kredit možete podnijeti jedino ako imate internetsko bankarstvo banke u kojoj imate primanja.

Nastavi

The screenshot shows the 'Zatražite Blic kredit' page with a 3-step process diagram. The steps are: 1. Unos podataka (Data entry), 2. Identifikacija (Identification), and 3. Potpis dokumentacije (Signature of documentation). Each step is represented by a dark blue circle with an icon and a brief description. At the bottom, there is a checkbox for 'Pročitao/la sam i suglasan/na sam s Obavijesti o obradi osobnih podataka.' (I have read and agree with the Privacy Policy).

**Addiko Bank**  
Virtuelna poslovnica  
Verzija: 1.0.960

Zatražite Blic kredit

Blic kredit u 3 koraka:

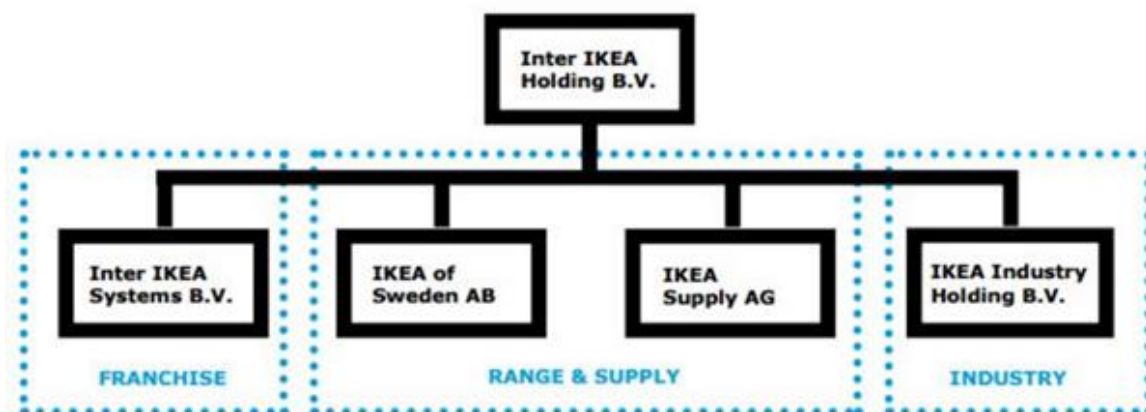
- 1. Unos podataka**  
Slikajte ili učitajte fotografiju osobne iskaznice te dopunite i provjerite unesene podatke.
- 2. Identifikacija**  
Pripremite osobnu iskaznicu kako biste obavili video identifikaciju i dobili besplatni digitalni certifikat za elektronički potpis.
- 3. Potpis dokumentacije**  
Podnesite Zahtjev za kredit, pričekajte odgovor i ako Vam je kredit odobren, ugovornu dokumentaciju potpišite elektroničkim potpisom.

Pročitao/la sam i suglasan/na sam s Obavijesti o obradi osobnih podataka.

Izvor: Web stranica <https://virtualnaposlovnica.addiko.hr/>, Pristupano: 29.07.2019.

Drugi primjer poduzeća u Republici Hrvatskoj čija se organizacijska struktura sastoji od većeg broja poduzeća koja sudjeluju u obavljaju zajedničke aktivnosti je IKEA. IKEA kao takva je dio Inter IKEA grupe čija je glavna misija konstantno poboljšanje, razvoj i ekspanzija IKEA koncepta koji se sastoji od tri glavna područja poslovanja: franšize, dometa i nabave te industrije. Glavni zadatak je omogućiti trenutnim i budućim franšizama omogućiti najbolje moguće uvjete za implementaciju i operativnost IKEA koncepta te sagraditi snažnu platformu za budući rast i razvoj. Diljem svijeta velik broj poduzeća djeluje pod oznakama IKEA-e, a sve franšize su neovisne od Inter IKEA grupe. Velik broj franšiza se nalazi i djeluje pod vlasništvom INGKA grupe koji zajedno s Inter IKEA grupom imaju istog osnivača i sličnu povijest, ali vođene su od strane različitih vlasnika i menadžmenta još od 1980-ih.

## SLIKA 10. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA INTER IKEA GRUPE



Izvor: Web stranica <https://research-methodology.net/ikea-organizational-structure-expecting-benefits-major-restructuring/>, Pristupano: 29.07.2019.

Što se tiče vođenja franšize treba naglasiti da je Inter IKEA Systems B.V. vlasnik IKEA koncepta poslovanja i svjetski je IKEA franšizor. On nudi IKEA koncept IKEA franšizama diljem svijeta čime omogućuje i zahtijeva dugoročno ostvarivanje IKEA poslovne ideje. Inter IKEA Systems također konstantno razvija IKEA koncept kako bi osigurao uspješnu implementaciju ideja na nova i postojeća tržišta.

IKEA domet i nabava je odgovorna za razvoj i dostupnost proizvoda na IKEA svjetskim tržištima, a najveća odgovornost leži u upravljanju lancem opskrbe koji uključuje IKEA of Sweden AB, IKEA communications AB, IKEA Food Services AB, IKEA supply AG. Svi poslovi koji se u tom lancu obavljaju u nadležnosti su Inter IKEA Systems B.V. IKEA of Sweden AB odgovorna je za razvoj, dizajn i proizvodnju kućnog namještaja kako bi odgovorili na svakodnevne potrebe ljudi. IKEA Supply AG je veleprodajno poduzeće koja IKEA franšize opskrbljuje s proizvodima brenda IKEA, ali isto tako proizvodi i opskrbljuje dijelovima koji su potrebni za sastavljanje tih proizvoda. IKEA Communications AB je komunikacijska agencija koja kreira i proizvodi IKEA komunikacijske kanala za kupce i ostale IKEA organizacije. Najpoznatiji je po IKEA katalogu koji je najveća jednom korištena publikacija u svijetu. IKEA Communications AB također kreira web stranice, aplikacije, brošure, reklame te sastavlja i pakira sve upute za sastavljanje proizvoda. IKEA Food Services AB razvija IKEA F&B proizvode koji se mogu konzumirati u svakoj IKEA-i.

IKEA Industry proizvodi IKEA proizvode za opremanje doma, a ambicija je da postanu najkompetitivniji proizvođač u proizvodnji kućanskog namještaja omogućavajući izvrsnu vrijednost svojim kupcima.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Web stranica: <https://inter.ikea.com/en/about-us/business-in-brief/>, Pristupano: 29.07.2019.

## 6. ZAKLJUČAK

Pojava reorganizacije ekonomije s aspekta novih načina poslovanja, odnosno pojava nove ekonomije pojavljuje se krajem 20. st, a proces globalizacije je sam po sebi pridonio razvoju iste. Stvorila se potreba za promjenama u gospodarstvu, tehnologiji i društvu koje osim pozitivnih stvari te potpuno novih načina privređivanja za sobom vuku i pitanja poput sve većeg zagađenja okoliša te održivosti takvog poslovanja. Unatoč tome vlasnici poduzeća moraju prvo razmišljati o tome kako pokrenuti te opstati na surovom modernom tržištu gdje čak i oni koji imaju dobar proizvod ne uspijevaju ukoliko se ne prilagode zahtjevima tržišta koje se vrtoglavo mijenja. Kako bi poduzeće uspješno ostvarilo te zahtjeve ono se mora fokusirati na svoje ključne sposobnosti, dok istodobno pokušavaju sniziti troškove poslovanja, kako bi svoje proizvode ili usluge plasirali na tržište po cijenama koje su dovoljne za pokrivanje troškova i ostvarivanja dostatne zarade. U suvremenom svijetu tim procesima uvelike pomaže razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije, upravljanje lancem opskrbe te pokušaj uspostave agilnog proizvodnog poduzeća, ali i sve veća važnost intelektualnog kapitala koji postaje najbitniji kapital koje netko poduzeće može posjedovati. Čest način umrežavanja te ostvarivanja dogovora između konkurenata je formiranje saveza kojima se ostvaruje ulazak na nova tržišta s nadom da će profitirati svi sudionici tog saveza. Poduzeća koja pokušavaju pronaći odgovor na pitanje kako se prilagoditi promjenama moraju birati evolucijske ili revolucijske promjene odnosno hoće li procesu virtualizacije poslovanja pristupiti postepeno kroz prebacivanja pojedinačnih aktivnosti drugima ili će u potpunosti odbaciti sadašnji način privređivanja te pokušati potpuno novom strategijom poslovanja. Obje promjene zahtijevaju korištenje univerzalnog ili *activity based* pristupa kreiranju virtualnog poduzeća, a glavni fokus je pronalazak optimalnih rješenja za nastavak poslovanja. Otvaranje i poslovanje virtualnih tvornica, virtualnih bankovnih poslovnica, iznajmljivanje virtualnih ureda te proces povezivanja poduzeća na tržištu u virtualne organizacije neizbježna je budućnost iz razloga što je svjetski tehnološki razvitak u eksponencijalnom rastu koji je nepredvidiv te sama pomisao na to da se cjelokupni razvoj modernih tehnologija dogodio u posljednjih 30-ak godina nam govori da smo na samom početku. Hrvatska kao i sve države tržišne ekonomije ima priliku iskoristiti tu situaciju, ali privreda i način privređivanja u nekoj državi također ovisi i o toj državi, njenoj spremnosti i ulaganjima u istu. Potencijal je velik, stručnjaka ima dovoljno, ali tržište je prepuno nameta i restrikcija koji ne omogućuje dovoljno prostora za razvoj onih koji imaju strategiju i ideju kojim putem krenuti dalje, jer se ponekad snižavanje troškova poslovanja, te fokus na ključne sposobnosti za hrvatska poduzeća čini gotovo nemogućim.

## LITERATURA

### Knjige i članci

1. Chan, S.L., (2000) „Information technology in business processes“, **Business Process Management**, Journal, Vol. 6, No. 3, str. 224-237, Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/14637150010325444>
2. Čulo, K. (2016). „Virtual organization – the future has already begun“. **Media, culture and public relations**, god.7, br.1, str. 35-42. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/159920>
3. Išoraite, M. (2009), „Importance of strategic alliances in company’s activity“, **Intellectual Economics**, Vol. 1, No. 5, str. 39–46, Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/283364289>
4. Karaev A., Koh Lenny, S.C., Szamosi L.T., (2007) „The cluster approach and SME competitiveness: a review“, **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol.18, No.7, str. 818-835, Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/17410380710817273>
5. Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima krize**, Zagreb, Strategija.
6. Kupke S. (2007) The strategic virtual corporation: A new approach to bridge experience gap, **Department for Corporate Governance and E-commerce, University of Potsdam**, Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/220131828>
7. Lankford W.M., Faramarz Parsa, (1999) „Outsourcing: a primer“, **Management Decision**, Vol. 37, No. 4, str. 310-316, Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/00251749910269357>
8. Mencer, I. (2007). Veselica V. „**Globalizacija i nova ekonomija**“, Ekonomski fakultet Zagreb, Ekonomski pregled, God. 58, Br. (9-10), str. 619-641. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/17245>
9. Meredith S., Francis D., (2000) „Journey towards agility: the agile wheel explored“, **The TQM Magazine**, Vol. 12, No. 2, str. 137-143, Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/09544780010318398>
10. Milošević, N., Dobrota, M. Barjaktarović Rakočević, S. (2018). „Digital economy in Europe: Evaluation of countries’ performances“. **Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci**, god. 36, br. 2, str. 861-880, Dostupno na: <https://doi.org/10.18045/zbefri.2018.2.861>

11. Panian, Ž. (2000). „Elektroničko poslovanje – Šansa Hrvatskog gospodarstva u 21. stoljeću“. **Ekonomski pregled**, god. 51, br. 3-4, str. 268-280. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/65494>
12. Pavić, M. (2016). „Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: Empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća“. **Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu**, god. 14, br. 1, str. 51-64. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/162009>
13. Prajogo D.I., McDermott P. Goh M, (2008) "Impact of value chain activities on quality and innovation", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 28 No. 7, str. 615-635, Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/01443570810881785>
14. Potočan V., Nedelko Z. „Supply Chain Management and Virtual organization“, **University of Maribor, Faculty of Economics and Business Maribor**, Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/46561487>
15. Romano A., Passiante G., Elia V, (2001) "New sources of clustering in the digital economy", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 8 No. 1, str.19-27, Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006813>
16. Sanjay J., Ngai F. Choong, Khin M.A., Ming L., (2001) „Virtual factory: an integrated approach to manufacturing systems modeling“, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 21, No. 5/6, str. 594-608, Dostupno na : <https://doi.org/10.1108/01443570110390354>
17. Sha, Nadia & Mohammed, Shariq. (2017). Virtual banking and online business. **Banks and Bank Systems**. Str. 75, Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/315631491>
18. Sen Liu, Yang Yang, Wen Guang Qu, Yuan Liu, (2016) „The business value of cloud computing: the partnering agility perspective“, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 116, No.: 6, str. 1160-1177, Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0376>
19. Stocks M., (1998) „The virtual office - putting management ahead of facilities“, **Facilities**, Vol. 16 No. 1/2, str. 29-33, Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/02632779810195820>
20. Sundać, D. Fatur, I.(2004) : „Intelektualni kapital - Čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti i logističkog poduzeća“, **Ekonomski pregled**, God. 55 Br. 1-2, str. 85-96, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/14804>
21. Šonje, V. (2001). „Izazov "Nove ekonomije": Od računala i interneta do elektronskog novca“. **Privredna kretanja i ekonomska politika**, God. 11, Br. (86), str. 64-80. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/18804>

22. Šuber, B. (2005). „Unapređenje poslovnih procesa pomoć informacijske tehnologije“. **Ekonomski vjesnik**, God. 13, Br. (1-2), str. 97-105. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/199766>
23. Tomašević, L. (2002). „Globalizacija: pokušaj odrednice i etička pitanja i izazovi“. **Socijalna ekologija**, God. 11, Br. (1-2), str 81-96. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/139463>

#### Web Izvori

24. Web stranica: <http://www.forbes.com>, Kaufman M. „Internet revolution is the new industrial revolution“, Pristupano 17.06.2019.
25. Web stranica: <http://www.mckinsey.com>, McKinsey Global Institute, „Five hidden ways that globalization is changing“ Pristupano 16.06.2019.
26. Web stranica: <http://www.regus.hr>, Proizvodi, Pristupano 28.07.2019.
27. Web stranica: <http://www.instantoffice.hr>, Usluge, Pristupano 28.07.2019.
28. Web stranica: <https://virtualnaposlovnica.addiko.hr/>, Pristupano 29.07.2019
29. Web stranica: <https://inter.ikea.com/en/about-us/business-in-brief/>, Pristupano: 29.07.2019

## POPIS TABLICA

Tablica		Stranica
I.	Elementi, izvori i načini ostvarivanja konkurentskih prednosti	24
II.	Podjela suvremenih radnika s aspekta mjesta gdje se obavlja posao	34
III.	Prednosti i nedostaci virtualnih organizacija	36
IV.	Razvijenost digitalizacije u zemljama EU za 2017. godinu	40



## POPIS SLIKA

Tablica		Stranica
I.	Tri povijesna ekonomska razdoblja	3
II.	Tri fenomena globalizacije	6
III.	Uloge informacijskih tehnologija	11
IV.	Suvremeni lanac opskrbe	14
V.	Sastavnice tržišne vrijednosti poduzeća	17
VI.	Lanac vrijednosti poduzeća	26
VII.	Model virtualne tvornice	32
VIII.	Uvod u virtualnu poslovnicu ponuda i usluga	43
IX.	Izračun i autorizacija <i>blitz</i> kredita	44
X.	Organizacijska struktura Inter Ikea Grupe	45

